



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## TVORBA STRATEGICKÝCH PARTNERSTIEV VO VYBRANOM REGIÓNE

STRATEGIC PARTNERSHIP FORMATION IN A SELECTED REGION

DOKTORSKÁ PRÁCE  
DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Ing. KRISTÍNA ESTÉLYIOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr. MBA

BRNO 2011

## **Abstrakt**

Dizertačná práca sa venuje problematike tvorby strategických partnerstiev medzi malými a strednými podnikmi. Jej cieľom je skúmať postoje podnikov k strategickej spolupráci a charakterizovať spoluprácu podnikov v rámci strategických partnerstiev.

Východiskom skúmania bol zber, triedenie a analýza sekundárnych zdrojov, v ktorých problematika strategickej spolupráce je síce rozpracovaná, ale chýba jednotný prístup a ucelené názvoslovie. Je to znakom toho, že sa jedná o relatívne novú, a v podmienkach Českej republiky čoraz aktuálnejšiu problematiku. Jeden z čiastkových cieľov práce je prispievať k poznaniu v tejto oblasti vytvorením ucelenej teórie a vymedzením základných pojmov v spojení so strategickou spoluprácou.

Predmetom skúmania sú malé a stredné podniky v rámci Juhomoravského kraja. Na to nadväzuje druhý čiastkový cieľ práce, a to analýza prostredia, so snahou poukázať na tradičné dominantné odvetvia a relatívne nové s vysokým potenciálom rastu, v rámci ktorých tvorba strategických partnerstiev môže byť z hľadiska budúceho rozvoja kľúčová.

S cieľom oboznámiť sa s postojmi podnikateľských subjektov k strategickej spolupráci a odhaliť a charakterizovať strategické partnerské vzťahy medzi nimi, bol uskutočnený primárny výskum. Za účelom vytvorenia ucelenejšieho obrazu bola využitá metóda kvantitatívna aj kvalitatívna. Analýza výsledkov výskumu vyústila do testovania vymedzených hypotéz a formulovania odporúčení a záverov v oblasti vytvorenia strategických partnerstiev. V rámci poslednej kapitoly dizertačnej práce je zdôraznený jej prínos pre teóriu, podnikateľskú prax a oblasť pedagogiky a sú uvádzané formy diseminácie jej výstupov.

## **Kľúčové slová**

Podnikateľské siete, strategické partnerstvá, malé a stredné podniky, spolupráca, Juhomoravský kraj.

## **Abstract**

This doctoral thesis focuses on creation of strategic partnerships between small and medium enterprises. The purpose of the thesis is to study the attitude of enterprises toward strategic cooperation and to characterize the cooperation of enterprises within strategic partnerships.

The research started with collection, evaluation and analyze of secondary data on strategic cooperation. It has been found, that in spite of high number of publications, there is a lack of joint methodology and unified use of the basic notions. Strategic cooperation is becoming a more and more up to date topic in the Czech Republic these days. One of the partial objectives of this thesis is to enrich the knowledge in this field by creation a complex theory.

Other part of the research focuses on small and medium enterprises in the South Moravian region. This is connected with the second partial objective which is the analyze of the environment the companies are embedded in. In the framework of this, strong and relatively new, but fast developing branches of economy are distinguished. The creation of strategic partnerships within these branches can be a key issue in the short future.

In order to get a more detailed view on attitudes of enterprises toward strategic partnerships and to find out the special features of these relations a primary research has been conducted. Both, qualitative and quantitative methods were applied with an aim to get a more complex overview on the topic. After the analyze of research data, the hypotheses were tested and conclusions and recommendations were formulated. The final part of the thesis emphasises its contribution to the theory, practice, as well as education.

## **Keywords**

Business networks, strategic partnerships, small and medium enterprises, cooperation, South Moravian Region.

# Obsah

Úvod .....	1
1 Analýza súčasného stavu problematiky .....	2
1.1 Malé a stredné podniky .....	2
1.2 Podnikateľské prostredie .....	2
1.3 Vymedzenie pojmu sieť .....	5
2 Formulácia cieľa a hypotéz dizertačnej práce .....	12
2.1 Cieľ dizertačnej práce .....	12
2.2 Formulácia hypotéz .....	13
3 Použitá metodológia a metódy použité v priebehu výskumu .....	14
3.1 Metódy získavania a zhromažďovania informácií .....	14
3.2 Metódy spracovania informácií a riešenia problému .....	15
3.3 Limity a obmedzenia výskumu .....	15
3.4 Postup riešenia dizertačnej práce .....	15
3.5 Spresnenie základných pojmov pre účely výskumu a interpretácie výsledkov .....	16
4 Primárny výskum .....	17
4.1 Kvantitatívny výskum .....	17
4.2 Kvalitatívny výskum .....	20
5 Závery výskumu .....	23
5.1 Výsledky kvantitatívneho výskumu .....	23
5.2 Výsledky kvalitatívneho výskumu .....	24
5.3 Vyhodnotenie výskumu z hľadiska hypotéz .....	28
5.4 Návrh metodiky pre tvorbu strategických partnerstiev malých a stredných podnikov .....	29
6 Vedecký prínos dizertačnej práce .....	31
6.1 Prínosy dizertačnej práce pre teóriu .....	31
6.2 Prínosy dizertačnej práce pre prax .....	31
6.3 Prínosy dizertačnej práce pre pedagogiku .....	32
6.4 Diseminácia výstupov dizertačnej práce .....	32
Záver .....	33
Zoznam tabuliek, obrázkov a grafov .....	42
Prílohy .....	43
Príloha 1: Vybrané tabuľky a grafy .....	43
Príloha 2: Curriculum Vitae .....	44
Príloha 3: Zoznam publikácií .....	46

## Úvod

Po roku 1989 sa začalo rozvíjať podnikanie aj v Českej republike. Odvtedy počet založených podnikov z roka na rok rastie a v roku 2007 prekročil hranicu jedného milióna. Najpočetnejšiu skupinu, s podielom 99,8 %, tvoria malé a stredné podniky (MSP), ktoré plnia významnú úlohu v oživení ekonomiky. V roku 2009 ich podiel na zamestnanosti predstavoval 62 % a na tvorbe HDP 36 %<sup>1</sup>. Formovaním konkurenčného prostredia, vytváraním nových pracovných príležitostí a zmiernením negatívnych dôsledkov štrukturálnych zmien, MSP napomáhajú rýchlejšiemu rozvoju regiónu (Kislingerová, 2005; Koráb, 2007). Napriek tomu mnohé z nich existujú v náročných podmienkach.

Proces globalizácie prináša so sebou mnoho ohrození pre MSP. V prvom rade je to konkurenčné prostredie, v ktorom musia existovať spolu s vplyvnými multinacionálnymi spoločnosťami (Edwards et al., 2005; Kislingerová, 2005). Je ťažké konkurovať veľkým podnikom v oblasti tvorby HDP alebo produktivity práce. Sila MSP sa však skrýva v ich flexibilitate rýchlo sa prispôbiť meniacim sa podmienkam na trhu a v ich inovačnom potenciáli (Jáč et al., 2005). Tie výhody im však málokedy zabezpečia dlhodobú existenciu v rámci daného odvetvia. Jedno z množných riešení – hlavne na základe skúseností zo zahraničia – predstavujú strategické partnerstvá medzi MSP. Mnohonásobné vzťahy a prepojenia medzi týmito subjektmi v rámci určitého územného celku zabezpečia rozvoj nielen zúčastnených strán, ale aj celého regiónu (Mikoláš, 2005; Skokan, 2004).

Tematika zoskupení MSP je spracovaná mnohými domácimi a zahraničnými autormi, hlavne z hľadiska foriem kooperácie (Sprenger, 2001; Dědina – Odcházal, 2007), spôsobu riadenia (Hoffmann, 2005; Grasenick et al., 2008), vzťahov medzi partnermi (Anderson et al., 1994; Ring – van de Ven, 1994), nákladov spolupráce (Brett, 1996; White 2005), regiónu (Hofman, 2004; Mikoláš, 2005; Skokan, 2004) a tvorby inovácií (Hämäläinen – Schienstock, 2000; Christopherson – Clark, 2007) a znalostí (Laycock, 2005).

V rámci prehľadu o súčasnom stave vedeckého poznania v tematike dizertačnej práce sa sústreďuje v prvom rade na vymedzenie strategického partnerstva v kontexte medzipodnikovej spolupráce a ďalších, úzko súvisiacich pojmov, na ktoré sa ďalej buduje v praktickej časti práce. Cieľom autorky práce je prejsť podporu otvoreného prístupu voči strategickým partnerstvám, ako potenciálnym zdrojom rastu a rozvoja podnikov, a to nielen v ekonomickej oblasti.

---

<sup>1</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO). 2010. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009.

# 1 Analýza súčasného stavu problematiky

## 1.1 Malé a stredné podniky

Malé a stredné podniky (MSP) v Českej republike predstavovali 99,8 % všetkých podnikov v roku 2009. Celkovo to znamenalo 1 035 521 podnikov. Ktoré podniky však spadajú do tejto kategórie?

### 1.1.1 Vymedzenie MSP

V Európskej únii od roku 2003 sa používa jednotné vymedzenie pre malých a stredných podnikov na základe počtu zamestnancov, ročného obratu a bilančnej sumy. V zmysle toho, za stredný podnik je považovaný taký podnik, ktorý zamestnáva menej ako 250 zamestnancov a jeho ročný obrat nepresahuje 50 mil. EUR alebo bilančná suma jeho súvahy nepresahuje 43 mil. EUR. Malé podniky sú vymedzené ako podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 50 osôb a ich ročný obrat alebo bilančná suma nepresahuje 10 mil. EUR. Drobní podnikatelia (mikropodniky) zamestnávajú menej ako 10 osôb a ich ročný obrat alebo bilančná suma nepresahuje 2 mil. EUR<sup>2</sup>. Napriek tomu určenie drobného, malého, stredného alebo veľkého podniku v praxi je náročné v prípadoch, keď podnik má majetkový podiel aj v inom podniku, resp. v iných podnikoch.

## 1.2 Podnikateľské prostredie

MSP svoju činnosť neuskutočňujú izolovane, ale fungujú v rámci určitého podnikateľského prostredia, na ktoré sú prepojené mnohonásobnými väzbami. Kvalita tohto prostredia preto priamo ovplyvňuje rozvoj podnikania MSP. Na druhej strane ale aj MSP vplývajú na svoje prostredie a ich rozvoj na rozvoj celého regiónu.

Štúdia Európskej Komisie (viď Zoznam použitej literatúry) potvrdili, že silné a dobre fungujúce siete, ktoré pôsobia v určitej geografickej oblasti, predstavujú hnaciu silu ekonomického rozvoja regiónu a inovačnej aktivity podnikov (viď tiež Mikoláš, 2005). Analýze prostredia v ktorom MSP existujú sa venovali Hofman (2004), Lukeš – Stephan (2004), Slaný a kol. (2006), Adámek (2006) a. i.

### 1.2.1 Charakteristika Juhomoravského kraja<sup>3</sup>

Juhomoravský kraj podľa rozlohy a počtu obyvateľov patrí medzi najväčšie kraje Českej republiky<sup>4</sup>. Hrubý domáci produkt (HDP) kraja v roku 2009 predstavoval 330 145 Kč na

---

<sup>2</sup> Czechinvest. *Definice malého a středního podnikatele* (na základe Odporúčenia Komisie (ES) č. 2003/361/EC a nariadenia č. 800/2008).

<sup>3</sup> Táto podkapitola bola spracovaná na základe publikácie autora s názvom *Síťová spolupráce malých a středních firem v Jihomoravském kraji (2010, kapitola 3.1)*.

<sup>4</sup> Juhomoravský kraj podľa rozlohy (7 195 km<sup>2</sup>) i podľa počtu obyvateľov (1 130,2 tis. k 1.1.2001) je štvrtým najväčším krajom republiky. Zdrojom v tejto podkapitole uvedených údajov bola *Stratégia rozvoja Juhomoravského kraja* (Juhomoravské inovačné centrum, 2006).

obyvateľa, a tvoril 10,5 % z HDP celého republiky. Miera nezamestnanosti v roku 2009 dosiahla takmer 11 % a bola vyššia ako celoštátny priemer (9,6 %). Štatutárnym mestom a centrom kraja je Brno, druhé najväčšie mesto po Prahe s 370 592 obyvateľmi.

V Juhomoravskom kraji v roku 2009, podobne ako v iných regiónoch Českej republiky, malé a stredné podniky predstavovali 99,8 % podiel na celkovom počte podnikov. Z toho podniky do 9 zamestnancov tvorili 94 %, podniky od 10 do 49 zamestnancov 4,8 % a podniky od 50 do 249 zamestnancov 1 %. Podobné zloženie platí aj na celoštátnej úrovni.

V rámci JMK medzi nosné odvetvia, v poradí od najvyššieho podielu na hrubej pridanej hodnote, patria<sup>5</sup>:

- spracovateľský priemysel (21,2 %) – CZ-NACE C<sup>6</sup>,
- komerčné služby (16,2 %) – CZ-NACE L, M, N
- obchod, opravy spotrebného tovaru (14,9 %) – CZ-NACE G,
- stavebníctvo (8,7 %) – CZ-NACE F,
- doprava a skladovanie (8,3 %) – CZ-NACE H.

Regionálna inovačná stratégia Juhomoravského kraja na obdobie 2009–2013 (RIS 3) obsahuje tiež hĺbkovú analýzu odvetví. Autori však uplatnili nový systém klasifikácie, ktorý umožnil zohľadniť v analýzach aj také odbory, ktoré sa nachádzajú na prieniku medzi dvomi alebo viacerými odvetviami. Jedná sa predovšetkým o biotechnológie a life-sciences.

Na základe hodnotenia bol zostavený zoznam najsilnejších odvetví, z čoho treba vyzdvihnúť nasledujúce odvetvia:

- life sciences spojené so zdravotníckou starostlivosťou,
- textilnú výrobu,
- elektrické prístroje pre meranie, testovanie a monitoring; vedecké a technické prístroje,
- elektrické komponenty,
- činnosti v oblasti výpočtovej techniky,
- výrobu a opravy strojov.

Analytická a návrhová časť RIS 3 sa konkrétne zameriava na štyri kľúčové priemyslové odvetvia, a to: strojárstvo, elektrotechnika, informačné a komunikačné technológie a life-

---

<sup>5</sup> CZSO. Základní makroekonomické ukazovatele regionálních účtů. Dostupné z [www <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>](http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas).

<sup>6</sup> Spracovateľský priemysel je dominantným odvetvím JMK. Na zamestnanosti sa podieľa s 29 %. Podľa Štatistickej ročenky kraja z roku 2009 najvýznamnejšie postavenie v regióne má strojárstvo; predovšetkým energetika, strojné inžinierstvo a elektroinžinierstvo. Na druhom mieste sa nachádza elektronický priemysel; v rámci toho elektronika, informačné a telekomunikačné technológie, odvetvia, ktoré v poslednej dekáde zažili veľký rozmach vďaka výskumu a vývoju v tejto oblasti. Tretie miesto v poradí patrí textilnému priemyslu, ktorý je však dlhodobo v recesii. Ďalším odvetvím spracovateľského priemyslu, nie menej dôležitým, ale s menším vplyvom na ekonomické ukazovatele kraja, sú potravinársky, chemický a farmaceutický priemysel, sklo a keramické vlákna a drevospracujúci priemysel.

sciences<sup>7</sup>. Dokument ďalej obsahuje detailnú SWOT analýzu JMK (RIS 3, 2009, s. 31), z čoho na tomto mieste sú uvedené tie kľúčové silné a slabé stránky kraja, ktoré majú vplyv aj na spoluprácu malých a stredných podnikov (RIS 3, s. 32) .

Vybrané silné stránky JMK:

- Rastový potenciál regionálnej ekonomiky (silná priemyslová tradícia, zvyšujúci sa počet vysokoškolských študentov/absolventov, dobrá horizontálna geografická poloha).
- Existencia kritického počtu podnikov v niektorých odvetviach (napr. strojárstvo, elektrotechnika, ICT) a schopnosť regiónu generovať úspešné inovačné podniky.
- Existencia rozvojových plôch pre investorov a dostatok kancelárskych priestorov.
- Existujúca a rozvíjajúca sa verejná infraštruktúra pre podporu konkurencieschopnosti regiónu.
- JMK má v rámci ČR imidž regiónu ako líder v oblasti podpory inovácií.

Vybrané slabé stránky JMK:

- Existencia malej skupiny ľudí s kompetenciami potrebnými pre založenie a rozvoj inovatívnych podnikov a riadenie inovačných procesov / projektov v existujúcich podnikoch.
- Neexistencia transparentnej ponuky vedeckých kapacít pre iné vedecké pracoviská, resp. pre podnikovú sféru.
- Prítomnosť relatívne malého množstva globálne konkurencieschopných podnikov.
- Existujúca kapacita infraštruktúry pre podporu inovačného podnikania zatiaľ nedosahuje minima ustanoveného prechádzajúcimi štúdiami.
- Nedostatočné finančné nástroje pre efektívnu podporu rozvoja inovatívnych spoločností.
- Nerozvinutý systém podpory transferu technológií v regióne.

Detailnejšie informácie o Juhomoravskom kraji sú obsiahnuté v plánoch, štúdiách, strategických a programových dokumentoch kraja (napr. v Stratégii rozvoja Juhomoravského kraja, Program rozvoje Juhomoravského kraja na obdobie 2010–2013, Stratégia rozvoja hospodárstva JMK) a v dokumentoch Českého štatistického úradu (Štatistický bulletin Juhomoravského kraja, Štatistická ročenka Juhomoravského kraja a pod.)

---

<sup>7</sup> Odbor life-sciences je veľmi špecifický a heterogénny. Činnosti, ktoré je možné sem zaradiť majú nasledujúce spoločné charakteristiky (podľa RIS 3):

- vznik a rozvoj podnikov je obvykle motivovaný praktickou aplikáciou (komercializáciou výsledkov VaV aktivít v oblasti vied o živej prírode,
- vysoká miera invencie a inovácie založená na úzkej prepojenosti so základným aj aplikovaným výskumom v danej oblasti,
- odbory life-sciences sú relatívne mladé; ako podniky, tak trhy sa nachádzajú v prvých fázach životného cyklu.



### 1.3 Vymedzenie pojmu sieť

*„Sieť sú živé systémy, ktoré sa neustále menia. Vzťahy sa môžu prehĺbovať, ale môžu aj skončiť. Komunikačné kanály sa môžu rozširovať a diverzifikovať, ale môžu sa aj zrušiť. Počet partnerov sa časom môže značne zmeniť. Preto čas je osudný pre riadenie sietí.“*

*(Grasenick et al.)*

Pojem sieť používame a chápeme v každodennej praxi rôzne. V obchodnom živote to môže byť komunikačná sieť medzi obchodnými partnermi, sieť odberateľov, dodávateľov, partnerov a pod. Sieť malých a stredných podnikov slúžia k zabezpečeniu niektorých výhod, s ktorými disponujú veľké podniky (napr. lepšia dostupnosť úverov, nižšie nákupné ceny kvôli väčším dodávkam, kvalitný marketing produktov).

#### 1.3.1 Vymedzenie pojmu podnikateľská sieť

Podnikateľská sieť v odbornej literatúre je najčastejšie vymedzená, ako forma spolupráce, ktorá každej strane prináša úžitok, v rámci nej podniky sa spoločne delia o riziko, a pritom ich samostatnosť zostane zachovaná. Sprenger (2001) a Mikoláš (2005) uvádzajú, že sieť je účelné spojenie podnikov rôznych veľkostí umožňujúce vytvorenie ucelenejšieho výrobného programu, ktorú charakterizuje vzájomná dôvera a presvedčenie o spoločnom úžitku. Toto vymedzenie dopĺňa definícia OECD (2000, s. 2), ktorá vníma sieť ako „skupinu podnikov, ktoré používajú združené zdroje na kooperáciu v rámci spoločných projektov“.

Autori Dédina – Odcházal (2007, s. 166) používajú pojem „medzifirmné siete“ a vymedzujú ich ako inštitucionálnu formu „koordinácie a riadenia ekonomických výmenných vzťahov medzi zúčastnenými stranami“.

Lednický a Vaněk (2005) uvádzajú, že podnikateľská sieť predstavuje dlhodobé alebo aj dočasné cieľavedomé dohody medzi vzájomne prepojenými organizáciami, ktorá im umožňuje získať a udržovať si konkurenčné výhody oproti podnikom, ktoré do tejto siete nepatria.

De Man (2006) chápe sieť ako vybraný súbor mnohonásobne autonómnych organizácií, ktoré priamo či nepriamo spolupracujú na základe aliančných dohôd za účelom získania konkurenčnej výhody. Podľa autora základom sietí sú *aliancie*, ktoré sú vymedzené ako spolupráca medzi nezávislými podnikmi, ktoré sa snažia získať konkurenčnú výhodu.

#### 1.3.2 Strategické partnerstvá

Organizácia EFQM, ktorá sa zaoberá zabezpečením „udržateľnej excelencie“<sup>8</sup>, vymedzuje partnerstvo ako „pracovný vzťah medzi dvomi alebo viacerými stranami, ktorá produkuje

---

<sup>8</sup> tzv. sustainable excellence

pridanú hodnotu<sup>9</sup>. Ďalej organizácia vo svojom dokumente tvrdí, že excelentné organizácie budujú udržateľný vzťah so svojimi partnermi a dodávateľmi, založený na vzájomnej dôvere, rešpekte a otvorenosti.

Nenadál (2006) v publikácii venovanej skúmaniu partnerstiev s dodávateľmi uvádza nasledujúce princípy, ktoré zvýšia úroveň vzťahov smerom k partnerstvu:

- medzi odberateľom a dodávateľom existuje vzájomná dôvera;
- odberatelia a dodávatelia sa spoločne podieľajú na dobrých skúsenostiach, ale aj rizikách a prínosoch vyplývajúcich z partnerstva;
- odberateľ a dodávateľ, v záujme dosahovať čo najvyššieho prínosu, majú dostatok vôle a ochoty spolupracovať na spoločných projektoch a na odhaľovaní príležitostí k zlepšovaniu;
- obe strany vkladajú do vzájomného vzťahu viac, ako povinné minimum, tzn. čo je stanovené zvyklosťami, stereotypmi, legislatívou a pod.);
- obe strany majú z partnerstva pocit plného uspokojenia svojich ekonomických a iných záujmov (v súlade so stratégiou „win-win“).

Ak sa združovanie zdrojov, resp. činností z hľadiska ďalšieho rastu a rozvoja podnikov dotýka dôležitých ekonomických oblastí (financie, výroba, obchod, výskum a vývoj) alebo funkcionálnych oblastí (deľba práce), vznikne spolupráca na strategickej úrovni. V oblasti spolupráce podnikov je možné vymedziť tzv. strategické partnerstvá. Na základe intenzity väzieb medzi spolupracujúcimi stranami Vodáček – Vodáčková (2002) vo svojej publikácii vymedzili nasledujúce formy strategických partnerstiev:

- voľné formy, ktoré predstavujú príležitostnú spoluprácu a „tiché“ neformálne dohody,
- strategické aliancie (v užšom poňatí),
- joint ventures (strategické aliancie chápané v širšom poňatí),
- „tesné“ formy, ktoré predstavujú fúzie a akvizície.

Konkrétne formy strategického partnerstva nemajú jednoznačne vymedzené hranice, preto sa často prekrývajú. Ich vzájomnú „polohu“ znázorňuje obrázok 1.

### 1.3.2.1 „Volné“ formy

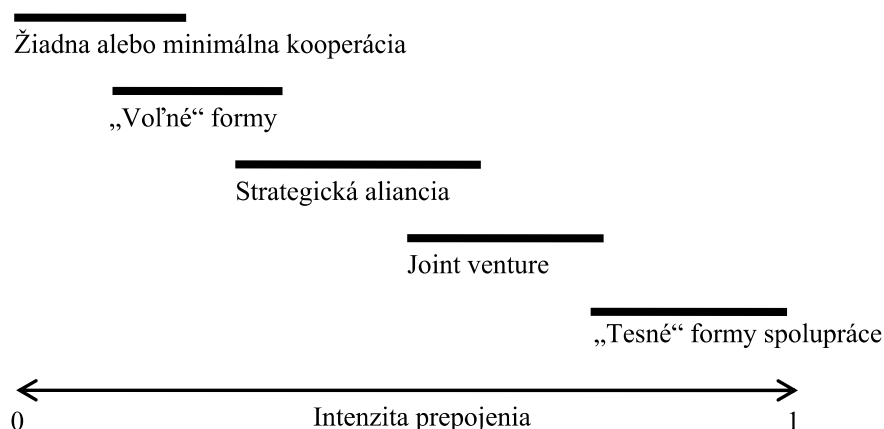
Podľa autorov Vodáček – Vodáčková (2002) „voľné“ formy sú v praxi málo viditeľné pre nezapojené strany. Niekedy môžu byť v rozpore s etikou podnikateľského chovania alebo aj so zákonom (napr. kartelové dohody). Do kategórie „voľných“ dohôd je možné zaradiť dohody o využívaní know-how podniku, ako napr. zdroje dát, počítačové programy, využívanie licencií a patentov.

---

<sup>9</sup> EFQM. 2010. My first step with EFQM Model 2010.

### Obrázok 1: Základné formy strategického partnerstva

Zdroj: Vodáček – Vodáčková, 2002, s. 13.



#### 1.3.2.2 Strategická aliancia

Gulati (2007, s. 1) v úvode svojej publikácie vymedzuje alianciu, ako množinu medzipodnikových vzťahov, ktoré predstavujú dobrovoľné a dlhodobé dohody medzi dvomi alebo viacerými podnikmi zahrňujúce výmenu, zdieľanie alebo spoločný vývoj výrobkov, technológií, resp. služieb. Child (2005, s. 222) pod pojmom strategická aliancia chápe také stredno- až dlhodobé vzťahy medzi organizáciami – spravidla podnikmi –, ktoré sú založené na spolupráci. Uvádza, že „strategická“ v pomenovaní poukazuje na účel vytvorenia takýchto aliancií, ktoré by mali napomôcť k dosahovaniu strategických cieľov podniku prostredníctvom takých postupov, ktoré sa dajú realizovať výhodnejšie v spolupráci ako samostatne. Autor vystihuje, že kým v minulosti vytváranie aliancií sa považovalo skôr za okrajovú činnosť podnikov, v súčasnosti sa jedná o nástroj k dosahovaniu základných strategických cieľov, akými sú silná pozícia na trhu, získanie vzácnych znalostí a zníženie nákladov podniku. Autori Buzády – Tari (2005, s. 6) v rámci výskumu vymedzili strategické aliancie ako spolupracujúce podniky, ktoré v rámci spolupráce si zachovávajú svoju samostatnosť, tak v oblasti rozhodovania ako na inštitucionálnej úrovni a v oblasti pôsobenia na trhu, okrem toho:

- spolupráca trvá dlhšie ako jeden rok,
- strany sa spoločne delia o riziko a zisk,
- dôjde k integrácii činností v určitých ekonomických a funkcionálnych oblastiach.

Autori Vodáček – Vodáčková (2002, s. 26–40) podľa poslania a aplikácie rozlišujú tri základné typy strategických aliancií:

- strategické aliancie zamerané na zdieľanie zdrojov a činností. V rámci takejto spolupráce podniky dosahujú vytýčených strategických cieľov zdieľaním určitých zdrojov alebo činností v oblasti logistiky, zásobovania, výroby, obchodu, marketingu, financií, výskumu a vývoja, personalistiky a v ďalších oblastiach. Aliancia môže byť vytvorená tiež integráciou určitých funkcií – pracovných pozícií.

- strategické aliancie zamerané na zoslabenie konkurenčných stretov. Jedná sa o moderné chápanie konkurencie, ktoré predstavuje náhradu „negatívnej kooperácie“ (súperenia) jej protipólom, tj. „pozitívnu kooperáciu“ (spoluprácou). Do tejto kategórie spadá aj spolupráca s tzv. potenciálnymi konkurentmi, ktorými sú podniky z totožného odvetvia, ktoré síce v súčasnosti nie sú priamymi konkurentmi podniku (kvôli veľkosti, zamerania, know-how a pod.), ale za zmenu určitých podmienok v budúcnosti môžu sa stať konkurentmi (Buzády – Tari, 2005, s. 11).
- strategické aliancie zamerané na vznik, prenos a využitie znalostí. Tieto aliancie predstavujú spoluprácu v oblasti výskumu a vývoja, ktorá je spravidla finančne náročná a vyznačuje sa vysokým stupňom rizika. Vďaka spolupráce je možné urýchliť a podporiť inovačnú aktivitu podniku, využiť informačné kanály partnera pre získanie potrebných informácií, získať znalosti a skúsenosti od partnera a pod.

Tieto tri základné zámery aliancií sa môžu v určitých oblastiach prekrývať.

Child (2005, s. 223 – 225) uvádza, že najvyšším stupňom integrácie dvoch samostatných podnikov je fúzia. Túto formu spolupráce však nezahrňuje do strategických aliancií, lebo podniky sú integrované do určitej organizačnej štruktúry a strácajú samostatnosť. Za strategickú alianciu nepovažuje ani franchising a spoluprácu na základe licencie. Miesto strategických aliancií v rámci medzipodnikových vzťahov, resp. kooperačných foriem znázorňuje obrázok 2. Autori Vodáček – Vodáčková (2009, s. 281) rozlišujú pojmy strategické partnerstvo a strategická aliancia. V prvom prípade sa jedná o širokú škálu rôznych foriem vzájomných vzťahov medzi organizačnou jednotkou a inými subjektmi, siahajúcej od príležitostnej komunikácie a náhodnej spolupráce až po fúzie a akvizície. Strategické aliancie vymedzujú ako podskupinu strategických partnerstiev.

Glaister (1996) rozlišuje nasledujúce základné motívy vytvorenia strategických aliancií: rozloženie rizika, dosiahnutie úspor z rozsahu, transfer technológií, budovanie alebo ochrana konkurenčnej pozície, vertikálna integrácia a iné. Zineldin – Dodourova (2005) uvádzajú, že existuje veľa rôznych motívov vytvorenia aliancií, a tie rozdeľujú do nasledujúcich skupín:

- finančné, napr. zníženie nákladov a zvýšenie rentability,
- technologické, napr. zdieľanie technológií, spoločný vývoj,
- manažérske, napr. vzájomné prepojenie spoločností, lojalita,
- strategické: napr. vytvorenie, budovanie alebo upevnenie konkurenčnej pozície, upevnenie kľúčových kompetencií.

Detailnejšie členenie motívov obsahuje práca autorov Van Gils – Zwart (2009).

Význam strategických aliancií vo svete neustále rastie (Child, 2005, s. 223). Nie je výnimkou ani Česká republika, kde počet vytvorených aliancií sa z roka na rok zvyšuje (Vodáček – Vodáčková, 2009). Podľa Childa (2005, s. 223) sa nejedná o krátkodobý jav alebo „módny trend“, ale strategické aliancie predstavujú jeden z určujúcich foriem moderných sietí medzi

podnikmi. Rastúca intenzita prepojovania podnikov a iných organizácií ako jeden z charakteristík globalizácie vedie k tomu, že značná časť dnešných strategických aliancií nemôže byť plne pochopená ako vzťah medzi dvomi alebo iba malým počtom partnerov. V dnešných podmienkach ucelenejším pomenovaním sú siete strategických aliancií, v zahraničnej odbornej literatúre nazývané ako “strategic networks” alebo “strategic alliances” (Vodáček – Vodáčková, 2002), ktoré vznikajú prepojením bilaterálnych obchodných vzťahov.

#### 1.3.2.3 *Joint venture*

Synek (2007, s. 386) uvádza, že joint venture je výsledok priamej investície dvoch či viac podnikov, ktoré za základe zmluvy založia právnickú osobu, ktorej kapitál vytvárajú spoločne a tiež spoločne sa podieľajú na jej riadení. Autor zaradí túto formu spolupráce do kategórie spoločného podnikania s kapitálovou spoluúčasťou. Vodáček – Vodáčková (2002, s. 14) vo svojej publikácii citujú Lyncha (1993, s. 7), ktorý vymedzil joint venture ako „spoločnú podnikateľskú činnosť, ktorú zaisťujú dve alebo viac samostatné organizácie a k tomuto strategickému účelu vytvárajú autonómnu podnikateľskú jednotku“.

Autori Vodáček – Vodáčková (2002) upozorňujú na veľmi úzku prepojenosť strategických aliancií a joint ventures. Vo svojej práci, ako už bolo uvedené rozlišujú strategické aliancie v užšom vymedzení, a strategické aliancie v širšom poňatí, do ktorého zaraďujú aj joint ventures. Rozdiel medzi skupinami je v tom, že v prvom prípade sa nepredpokladá vlastná organizačná forma.

#### 1.3.2.4 *„Tesné“ formy*

Opakom „voľných“ foriem sú tesné formy, ktoré zahrňujú fúzie a akvizície. Fúzia má buď podobu zlúčenia, v procese čoho dochádza k zániku jednej alebo viac spoločností a ich kapitál preberá jedna zo zúčastnených spoločností (nástupnícka spoločnosť), alebo podobu splynutia, keď všetky spoločnosti zanikajú a vznikne nová spoločnosť ako výsledok fúzie (Hlaváč, 2010). Akvizícia predstavuje prevzatie podniku prostredníctvom nákupu. Synek (2007) uvádza, že okrem bežnej akvizície podniky môžu byť preberané aj zadlženým výkupom, (Leveraged-Buy-Out – LBO). Pri tomto postupe značná časť nákupnej ceny spoločnosti je financovaná úverom. Ak zadlžený výkup realizuje vedenie podniku, je označený pojmom manažérsky výkup (management-Buy-Out – MBO).

### **1.3.3 *Súhrn základných pojmov, ktoré budú použité v rámci primárneho výskumu***

Ako už bolo uvedené, odborná literatúra nepoužíva jednotné názvoslovie pre vymedzenie niektorých foriem spolupráce. Autorka práce preto považuje za dôležité vymedziť jednotlivé, frekventovane sa vyskytujúce pojmy a spôsob ich chápania v ďalšej časti práci<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Jedná sa o vlastné vymedzenia, ktoré vychádzajú zo štúdia odbornej literatúry.

### ***Podnikateľská sieť***

V priebehu výskumu a interpretácie jeho výsledkov pod pojmom „podnikateľská sieť“ budú chápané *účelné, opakované interakcie predovšetkým medzi malými a strednými podnikmi, ktoré prinášajú úžitok pre všetky zúčastnené strany, sú zdrojom konkurenčnej výhody a vyznačujú sa vysokou mierou dôvery medzi partnermi.*

Pokiaľ nebude uvedené inak, nasledujúce výrazy v práci budú použité ako synonymá pojmu „podnikateľská sieť“: *siete MSP, medzipodnikové siete, (sieťová) spolupráca podnikov.*

### ***Strategické partnerstvo***

V rámci podnikateľských sietí je vymedzené strategické partnerstvo ako forma spolupráce, ktorá sa vytvára na dobrovoľnej báze, každej strane prinášajúci úžitok, zabezpečuje spoločný podiel na riziku a spája podniky v strategických oblastiach. Na úrovni medzipodnikových väzieb, ako synonymum bude používaný pojem strategické partnerské vzťahy.

### ***Strategická spolupráca***

Spolupráca spájajúca podniky v strategických oblastiach. V práci pojem strategická spolupráca bude chápaná ako synonymum strategického partnerstva.

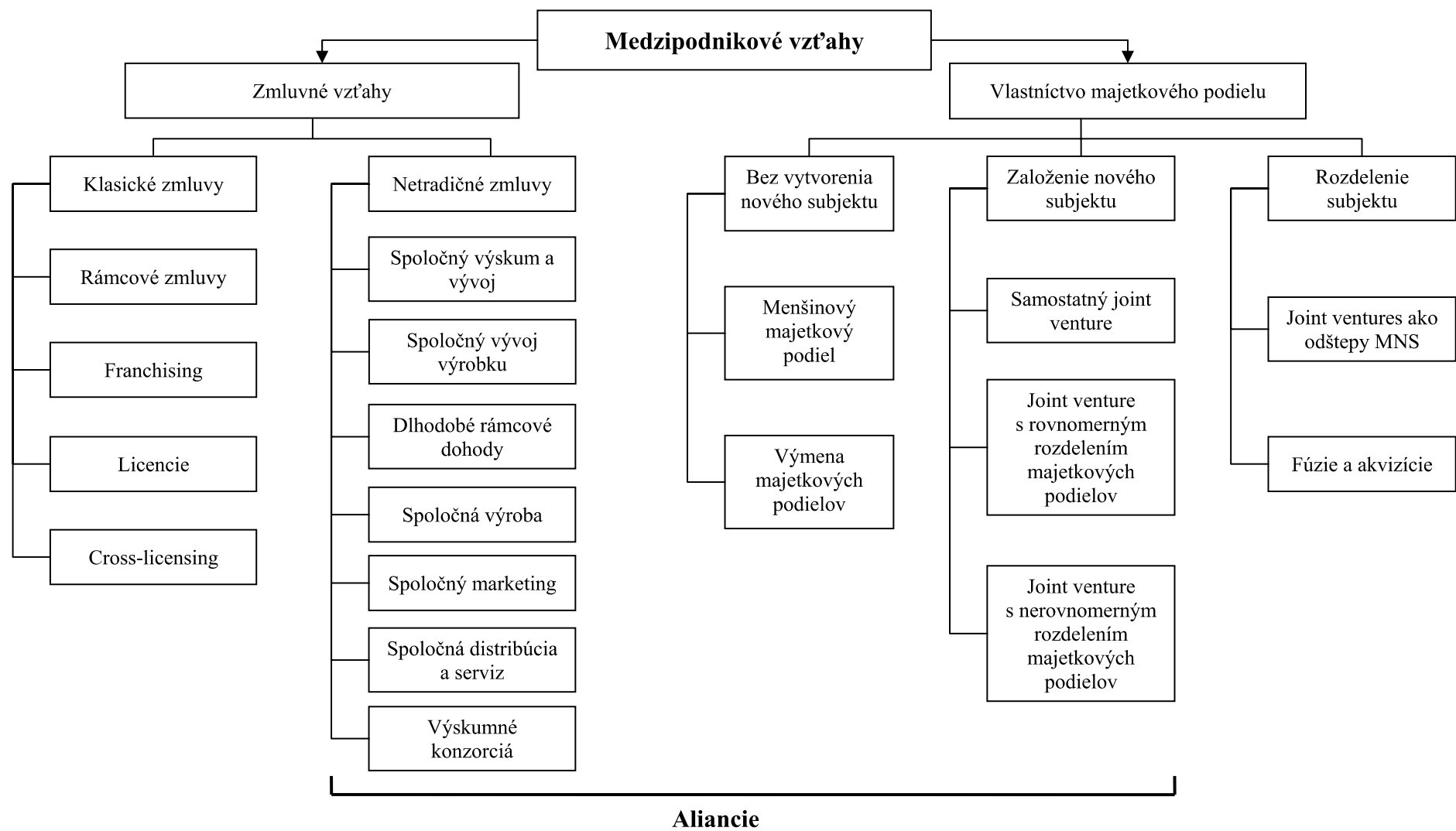
### ***Strategická aliancia***

Strategická aliancia v ďalšej časti práce bude chápaná ako podskupina strategických partnerstiev v súlade s vymedzením pre strategickú alianciu v užšom poňatí v publikácii Vodáček – Vodáčková (2002, s. 14)

### ***Ďalšie pojmy:***

- *Synergický efekt* – bude chápaný v pozitívnom zmysle ako prínos získaný spoluprácou.
- *Udržateľnosť siete* bude chápaná ako schopnosť zabezpečenia ochrany kompetencií jednotlivých podnikov v rámci siete.
- *Sieťová identita* – miera stotožnenia sa daného podniku so sieťou svojich strategických obchodných partnerov, čo môže mať nasledujúce charakteristické črty:
  - podnik jednoznačne uprednostňuje prínos spolupráce pre každú zapojenú stranu pred vlastným úžitkom,
  - pociťuje veľmi vysokú mieru vzájomnej dôvery v rámci spolupráce,
  - spolupráca pre podnik je veľmi dôležitá,
  - spolupráca má veľmi silný vplyv na rast a rozvoj podniku.

**Obrázok 2: Aliencie v rámci medzipodnikových vzťahov**  
 (Child, 2005, p. 224)



## 2 Formulácia cieľa a hypotéz dizertačnej práce

Dizertačná práca sa zaoberá problematikou tvorby strategických partnerstiev v Juhomoravskom kraji. Zámerom autorky je obohatiť existujúcu teóriu o nové poznatky a všestranné zužitkovať v praxi znalosti, ktoré boli získané počas spracovania problematiky. Z tohto zámeru sa vychádzalo pri formulovaní hlavného cieľa a čiastkových cieľov dizertačnej práce.

### 2.1 Cieľ dizertačnej práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je skúmanie postojov podnikov k strategickej spolupráci a charakterizovať spoluprácu podnikov v rámci strategických partnerstiev. Chápanie týchto pojmov bude v súlade s vymedzením v podkapitole 1.3.3.

#### 2.1.1 Čiastkové ciele

Pre dosiahnutie hlavného cieľa práce boli vytýčené nasledujúce čiastkové ciele:

- I. Koncipovať prehľad o súčasnom stave poznatkov z oblasti spolupráce podnikov, tzn. vytvoriť ucelený systematický prehľad o existujúcich poznatkoch, o strategickom partnerstve a súvisiacich pojmoch prostredníctvom zberu, triedení a analýzy sekundárnych dát.
- II. Analyzovať Juhomoravský kraj z hľadiska predpokladov strategickej spolupráce, tzn. uskutočniť analýzu kraja predovšetkým na základe odvetvovej štruktúry so zameraním na tie odvetvia, ktorých podiel na hrubej pridanej hodnote a zamestnanosti je vysoký a majú potenciál udržať doterajšie vytvorené hodnoty alebo ich tvorbu v budúcnosti ďalej zvyšovať
- III. Skúmať postoje podnikateľských subjektov k spolupráci, tzn. vytvoriť obraz o podnikateľskom prostredí zo zorného uhla malých a stredných podnikov, ďalej zistiť podnety MSP k strategickej spolupráci a bariéry vo vytvorení takýchto partnerských vzťahov.
- IV. Charakterizovať strategické partnerské vzťahy podnikov v Juhomoravskom kraji, tzn. oboznámiť sa s princípom fungovania niekoľkých strategických partnerských vzťahov v JMK, zistiť predpoklady ich vytvorenia, stupeň náročnosti ich udržania a ďalšie charakteristiky. Forma a spôsob spolupráce majú v sebe zabudované prvky kultúry a zvyklostí danej krajiny, preto poskytujú veľmi dôležité informácie.
- V. Formulovať závery a odporúčenia v oblasti vytvorenia strategických partnerstiev, tzn. vytvoriť záverov a odporúčení na základe sekundárnych a predovšetkým primárnych dát, ktoré môžu byť prínosom ako pre teóriu, tak pre prax a pedagogickú činnosť.



## 2.2 Formulácia hypotéz

Na základe poznatkov z odbornej literatúry boli formulované nasledujúce hypotézy:

Hypotéza Ia (H1a): „Podnikov od spolupráce odrádza ochrana vlastnej know-how.“

Hypotéza Ib (H1b): „Podniky by viac spolupracovali, keby mali viac (teoretických) informácií o spolupráci<sup>11</sup>.

Hypotéza II (H2): V oblasti strategickej spolupráce prevažujú zmluvné vzťahy, spoločne založené podniky a výmena majetkových podielov nie je charakteristická

Hypotéza IIIa (H3a): Podniky považujú spoluprácu za dôležitý prostriedok rastu a rozvoja podniku

Hypotéza IIIb (H3b): „Podniky sa nedokážu stotožniť so sieťou (majú slabú sieťovú identitu).“

Hypotéza IV: Hlavným predpokladom pre vytvorenie strategickej spolupráce je dôvera.

Hypotéza V (H5): V oblasti strategickej spolupráce prevažujú voľnejšie zmluvy.

---

<sup>11</sup> Jedná sa napríklad o dosiahnuteľné výsledky spolupracou, možné rôzne formy spolupráce, právne zabezpečenie spolupráce.

### 3 Použitá metodológia a metódy použité v priebehu výskumu

Pri koncipovaní metodiky dizertačnej práce sa vychádzalo predovšetkým z publikácie Saunders et al., *Research methods for business students* (2003), Collis et al., *Business Research* (2003) a Synek et al. *Jak psát diplomové práce* (2002). Zvolené metódy sú rozdelené na *metódy získavania a zhromažďovania informácií* a na *metódy spracovania informácií a riešenia problému*.

Saunders et al. (2003, s. 2) vymedzujú metódy, ako „nástroje a techniky získavania a analyzovania dát“. Autorka práce sa usiluje pomocou týchto metód o skúmanie postojov podnikov k strategickej spolupráci a charakterizovať spoluprácu podnikov v rámci strategických partnerstiev v Juhomoravskom kraji.

#### 3.1 Metódy získavania a zhromažďovania informácií

Dizertačná práca obsahuje dve rozsiahle, na seba nadväzujúce časti: teoretickú a praktickú-analytickú časť (Synek et al., 2002). Každá z týchto častí vyžaduje spracovanie odlišného typu dát z hľadiska metódy ich zberu. Jedná sa o sekundárne a primárne dáta.

##### 3.1.1 Sekundárne dáta

V teoretickej časti práce snahou autora je čo najdôkladnejšia analýza problematiky strategickej spolupráce podnikov pomocou odbornej literatúry, z čoho následne plynú ciele dizertačnej práce a hypotézy. Z hľadiska **metódy zberu dát** autorka pracuje so *sekundárnymi dátami*. Hlavnými zdrojmi týchto dát boli tlačené a elektronické publikácie domácich a zahraničných odborníkov. Získané údaje boli priebežne spracované, aktualizované a v určitých časových intervaloch i publikované (viď Zoznam publikácií).

##### 3.1.2 Primárne dáta

Praktická – analytická časť dizertačnej práce spracuje *primárne dáta* získané v rámci vlastnej výskumnej aktivity. Ich analýza vedie k riešeniu problematiky a tvorbe záverov práce. Ring – Van de Ven (1994) argumentujú, že skúmanie medzipodnikových vzťahov musí byť uskutočnené ako na úrovni organizácií, tak na úrovni jedincov. Primárne dáta boli získané dotazníkovým prieskumom, štrukturalizovaným rozhovorom s predstaviteľmi malých a stredných podnikov, štrukturalizovaným rozhovorom v rámci malej vzorky odborníkov z organizácií podporujúce podnikanie.

V dizertačnej práci sú ďalej využívané výsledky prác autora plynúce z riešenia projektov špecifického vysokoškolského výskumu z rokov 2008, 2009 a 2010 (viď Príloha 2). V rámci týchto krátkodobých projektov boli uskutočnené predvýskumy, ktoré slúžili smerodajnými informáciami k plánovaniu a prípraveniu primárneho výskumu.

### **3.2 Metódy spracovania informácií a riešenia problému**

Zhromaždené informácie zo sekundárnych a primárnych zdrojov vyžadovali postupné **spracovanie a analýzu**, ktoré zahŕňali nasledujúce metódy:

- kvantitatívne metódy,
- kvalitatívne metódy,
- logické metódy:
  - dedukcia – indukcia,
  - analýza – syntéza,
  - porozumenie,
  - evalvácia,
  - aplikácia,
- matematicko-štatistické metódy.

### **3.3 Limity a obmedzenia výskumu**

Napriek dôkladnej príprave, primárny výskum má svoje limity a obmedzenia, za ktoré sú považované nasledujúce:

- výberový súbor z hľadiska odvetvovej štruktúry nekopíruje základný súbor,
- i napriek snahe o čo jednoznačnejšiu formuláciu otázok v dotazníku, je možné, že respondenti niektoré otázky chápali odlišne,
- dotazníkový výskum v porovnaní s osobným rozhovorom nemôže prinášať také presné a detailné informácie,
- výsledky dotazníkového výskumu sa týkajú základného súboru, ktorý bol tvorený 630 podnikmi uvádzajúcich v predmete podnikania výskum a vývoj ako hlavnú alebo vedľajšiu činnosť.

### **3.4 Postup riešenia dizertačnej práce**

Výskum v rámci dizertačnej práce sa realizoval v rokoch 2007 – 2011 a zahrňoval nasledujúce činnosti:

- zber, triedenie a analýza sekundárnych dát,
- príprava primárneho výskumu, uskutočnenie predvýskumu,
- kvantitatívny výskum formou dotazníkového šetrenia,
- kvalitatívny výskum formou štrukturalizovaných rozhovorov,
- vyhodnotenie výskumu, overenie hypotéz,
- tvorba návrhu metodiky pre vytvorenie strategických partnerstiev MSP,
- formulácia záverov a odporučení,
- formulácia vedeckého prínosu dizertačnej práce,
- napísanie dizertačnej práce.

### 3.5 Spresnenie základných pojmov pre účely výskumu a interpretácie výsledkov

Výsledky predvýskumu poukázali na nutnosť ďalej spresniť vymedzenie strategického partnerstva uvedené v kapitole 1.3.3, aby bolo možné získať merateľných výsledkov.

Na základe toho v rámci primárneho výskumu sa hľadali také formy strategického partnerstva, ktoré je možné popísať nasledovne:

- medzi podnikmi dôjde k integrácii takých ekonomických alebo funkčných oblastí, ktoré značne ovplyvňujú rast a rozvoj podnikov.
- strategická spolupráca sa bude určovať na základe existencie spolupráce medzi podnikmi aspoň v jednom z troch hlavných oblastí, ktorými sú (na základe Vodáček – Vodáčková, 2002, s. 26):
  - o zdieľanie zdrojov a činností,
  - o spolupráca zameraná na zmiernenie konkurenčného boja,
  - o vznik, prenos a využitie znalostí.

K tomu, aby hľadaná forma strategického partnerstva mohla byť čo najjednoduchšie identifikovateľná, je potrebné vymedziť, aké formy spolupráce nebudú považované za strategické partnerstvo. V tejto oblasti sa opieralo o prácu Buzády – Tari (2005), ktorí pri skúmaní strategickú spoluprácu vylúčili všetky tie medzipodnikové vzťahy, ktoré sa nevyznačovali dlhodobým strategickým zámerom. Jednalo sa konkrétne o príležitostné kúpno-predajné zmluvy, dlhodobé rámcové zmluvy o dodávkach, jednorazové spojenia podnikov za účelom realizácie jednej zákazky, licenčné dohody a franšízu, klasické dodávateľsko-subdodávateľské vzťahy, kde subdodávateľ nemal vlastný výskum a vývoj, ďalej vylúčili akvizície a fúzie. Z okruhu skúmania bola ďalej vylúčená spolupráca podnikov s inštitúciami vyššieho vzdelávania, výskumnými a vývojovými strediskami.

## 4 Primárny výskum

### 4.1 Kvantitatívny výskum

Kvantitatívny výskum tvorí významnú časť výskumu k dizertačnej práci. K jeho uskutočneniu predchádzala príprava formou štúdia relevantnej literatúry a odbornej konzultácie.

#### 4.1.1 Cieľ kvantitatívneho výskumu

Cieľom kvantitatívneho výskumu bolo zistiť postoje malých a stredných podnikov k strategickej spolupráci a získať podrobnejšie informácie o realizovanej strategickej spolupráci. Medzi čiastkové ciele a s tým súvisiace hlavné tematické okruhy výskumu patria:

- odhalenie strategických obchodných vzťahov:
  - v oblasti spolupráce s podnikmi z totožného odboru, konkurentmi, resp. potenciálnymi konkurentmi;
  - v oblasti spolupráce s odberateľmi a dodávateľmi;
  - základné charakteristiky strategickej spolupráce;
- zistenie špecifik právneho zabezpečenia strategickej spolupráce;
- zistenie predpokladov vytvorenia a udržania strategickej spolupráce;
- zistenie, prečo niektoré podniky nespolupracujú na strategickej úrovni.

#### 4.1.2 Charakteristika základného a výberového súboru

Pre uskutočnenie kvantitatívneho výskumu bolo dôležité vymedziť základný súbor a následne si určiť výberový súbor. Základný súbor je tvorený malými a strednými podnikmi (MSP), ktoré v predmete činnosti uvádzajú výskum a vývoj, ako hlavnú alebo vedľajšiu činnosť a majú sídlo v Juhomoravskom kraji. Základný súbor bol stanovený s očakávaním, že kvôli špeciálnej povahe výskumu a vývoja (činnosť náročná na financie a znalosti), výskyt strategických partnerských vzťahov u týchto podnikov bude vyšší, čo umožňuje ich podrobnejšie skúmanie. Základný súbor obsahoval 630 podnikov<sup>12</sup>. Po vyradení podnikov na ktoré nebolo možné získať e-mailový alebo telefónny kontakt, bolo oslovených celkom 401 podnikov. Dotazník vrátilo celkom 135 podnikov, z čoho bolo nutné vylúčiť pre neúplnosť 3 dotazníky. Počet podnikov vo výberovom súbore je tak 132 (viď tabuľka 1).

**Tabuľka 1: Počet podnikov vo výberovom a základnom súbore a počet oslovených podnikov**

Súbor	Počet podnikov
Výberový	132
Základný	630
Oslovené podniky	401

<sup>12</sup> Databáza podnikov bola získaná od Českého štatistického úradu formou výpisu z RES a obsahovala celkom 637 podnikov. Informácie zahrnuli obchodnú firmu, IČ, kategóriu obratu, kategóriu počtu zamestnancov, rok založenia, hlavnú činnosť podľa CZ NACE rev. 2. a adresu podnikov. Pri hľadaní kontaktov u siedmich podnikov bolo zistené, že sú v insolventnom konaní, preto boli vylúčené.

### **4.1.3 Zber primárnych dát**

Zber primárnych dát bol uskutočnený formou dotazníkového výskumu, ktorý bol realizovaný v období od novembra 2010 do januára 2011. Dotazovanie bolo písomné a telefonické s podporou počítača. Väčšina podnikov bola skontaktovaná dvakrát. Vďaka tejto frekvencii a kombinácii písomného a telefonického dotazovania, bola dosiahnutá relatívne vysoká návratnosť vo výške 33 %. S ohľadom na reprezentatívnosť bola veľkosť výberového súboru stanovená na 129 podnikov, čo predstavuje 21 % základného súboru (viď metodika). Podniky sa zaradili do výberového súboru samovýberom, tzn. že boli akceptované všetky dotazníky, ktoré boli úplné. Dotazník mal elektronickú formu a bol vytvorený pomocou aplikácie Google Apps, Dokumenty Google, ktorá je voľne prístupná.

### **4.1.4 Výsledky dotazníkového výskumu**

Výsledky dotazníkového výskumu boli v prvom kroku získané hodnotením odpovedí na jednotlivé otázky. Následne pri diskusii a vyhodnotení výskumu z hľadiska hypotéz došlo k analýze súvislostí a nesúladu medzi odpoveďami na vybrané otázky.

#### **4.1.4.1 Úvodné otázky**

Úvodné otázky mali za účel zistiť základné charakteristiky o podnikoch, ako právna forma, charakter podniku (výroba či služby), oblasť pôsobenia, počet zamestnancov a ročný obrat. Kde získané údaje umožnili, došlo k porovnaniu základného a výberového súboru.

#### **4.1.4.2 Odhalenie strategických partnerských vzťahov**

Otázky v rámci tejto podkapitoly mali za hlavný účel odhaliť existenciu strategických obchodných vzťahov medzi podnikmi. Otázka, či podnik má strategického partnera, nebola položená priamo, ale pomocou otázky, či podnik spolupracuje s niekým za účelom zdieľania zdrojov, činností, alebo vzniku, prenosu a tvorby znalostí. V prípade, že podnik označil aspoň jeden z týchto možností, bolo posúdené, že má aspoň jedného strategického partnera. Následne, v súvislosti s III. a IV. čiastkovým cieľom dizertačnej práce, dostal ďalšie otázky ohľadne základných charakteristík spolupráce, predpokladov jej vytvorenia a udržania, právneho zabezpečenia spolupráce; okrem toho hodnotil vybrané aspekty spolupráce pomocou päťbodovej stupnice. Tí respondenti, u ktorých podľa odpovedí nebolo možné predpokladať existenciu strategickú spoluprácu, boli dotazovaní na dôvody, prečo zatiaľ nevytvorili obchodný vzťah na strategickú úroveň, resp. čo ich od strategickú spoluprácu odradzuje.

#### **4.1.4.3 Právne zabezpečenie strategickú spolupráce**

Neoddeliteľnou súčasťou strategickú spolupráce je jej právna dimenzia. Podľa odborných publikácií strategickú spoluprácu charakterizujú voľne vymedzené vzťahy medzi podnikmi. Účelom otázok v rámci tohto tematického okruhu bolo zistiť, aká je najbežnejšia forma

právneho zabezpečenia strategických obchodných vzťahov, v prípade, že spolupráca sa realizuje na základe zmluvy, v akej miere sú podniky viazané zmluvou a aké sú skúsenosti podnikov s ochranou duševného vlastníctva.

#### *4.1.4.4 Predpoklady vytvorenia a udržania strategickej spolupráce*

Medzi strategickou spolupracou a klasickým zmluvným vzťahom je často iba malý rozdiel, ktorý je na jednej strane tvorený zameraním strategickej spolupráce na špecifické oblasti, ako už bolo vymedzené. Na strane druhej podniky sú nútené do väčších detailov zvažovať určité kritériá a brať do úvahy aj také, ktoré v prípade klasického obchodného vzťahu neprichádzajú do úvahy, alebo sa zaoberá s nimi iba okrajovo (otázka dôvery, spoločné vízie a ciele, spoločné záujmy v oblasti výroby – poskytovania služieb, možnosť úspory nákladov, kvalitné právne zabezpečenie, existencia výhod plynúce zo spolupráce a pod.)

#### *4.1.4.5 Vnímanie vybraných aspektov strategickej spolupráce*

V súvislosti s čiastkovým cieľom IV. podniky, ktoré majú strategických partnerov boli ďalej dotazované za účelom bližšie charakterizovať spoluprácu a jej vplyv na daný subjekt. Respondenti mali ohodnotiť pomocou päťbodovej škály vnímanie nasledujúcich aspektov:

- náročnosť udržania spolupráce;
- vnímaná dôvera medzi partnermi;
- vplyv strategickej spolupráce na rast a rozvoj podniku;
- dôležitosť strategickej spolupráce pre podnik.

#### *4.1.4.6 Záver*

Záver dotazníka obsahoval dve otázky, ktoré hľadali odpoveď na otázky, či sa dá podnikov stimulovať, aby vytvorili (ďalšie) strategické partnerské vzťahy a ak áno, aké sú informačné kanály, ktorým podniky dôverujú. Tieto otázky dostal každý z respondentov.

## **4.2 Kvalitatívny výskum**

Kvalitatívny výskum predstavuje druhú, avšak nemenej cennú časť výskumu dizertačnej práce. Hlavným účelom jeho uskutočnenia bolo získať komplexnejší prehľad o problematike. V súvislosti s hlavným cieľom boli stanovené nasledujúce čiastkové ciele:

- predstaviť fungovanie strategickej spolupráce na konkrétnych príkladoch podnikov,
- otestovať pravdivosť niektorých informácií získaných z dotazníkového prieskumu,
- doplniť a obohatiť niektoré informácie získané z dotazníkového prieskumu,
- vysvetliť niektoré informácie získané z dotazníkového prieskumu.

K splneniu vytýčených cieľov bolo potrebné si určiť vhodné metódy zberu informácií a uskutočniť zber maximálnou pozornosťou a ohľaduplnosťou voči respondentom kvôli citlivej povahe informácií.

### **4.2.1 Metódy zberu informácií**

Kvalitatívny výskum z hľadiska respondentov a uplatnenej metódy sa delí na dve časti: na prípadové štúdie podnikov a na rozhovory s odborníkmi z praxe. V prvom prípade boli oslovené podniky, ktoré v rámci dotazníkového prieskumu označili také charakteristiky, na základe ktorých bolo možné posúdiť, že spolupracujú s niektorým obchodným partnerom na strategickej úrovni. Ďalej boli oslovené podniky, ktoré nemali strategických obchodných partnerov. Pri prvom skontaktovaní podnikov (e-mailom a telefonicky) sa zisťoval ich záujem zúčastniť sa osobného rozhovoru a ochota poskytnúť dodatočné informácie (e-mail v každom prípade obsahoval informácie o dĺžke rozhovoru a plán otázok). Z desiatich podnikov kladne zareagovali štyri. Osobné rozhovory sa uskutočnili s vedúcimi zamestnancami (riaditeľmi a jednatel'ami) v podnikoch, resp. v jednom prípade na pôde Fakulty podnikateľskej VUT v Brne. Rozhovory boli štruktúrované, s priemernou dĺžkou hodinu a pätnásť minút. Ďalej boli čerpané informácie z webových stránok podnikov. Spracované prípadové štúdie boli potom poslané respondentom k pripomienkovaniu. Až po schválení a dohode na stupni anonymity boli zahrnuté do dizertačnej práce.

### **4.2.2 Časový priebeh kvalitatívneho výskumu**

Kvalitatívny výskum ako súčasť prípravnej fázy výskumu bol realizovaný v rokoch 2008 – 2010 v rámci projektu špecifického vysokoškolského výskumu. Na to nadväzoval primárny výskum. Rozhovory s predstaviteľmi vybraných podnikov boli pripravené v období december 2010 – marec 2011.

### **4.2.3 Prípadové štúdie**

Terénny výskum v oblasti spolupráce podnikov mal svoje špecifiká. Prvou prekážkou bola mlčanlivosť podnikov o obchodných záležitostiach. Zúčastniť sa výskumu formou rozhovoru v mnohých podnikoch nebolo vítané. Ďalej, rôzne podniky vnímajú niektoré formy



spolupráce odlišne. Napríklad outsourcing pre jedného manažéra môže znamenať zaplatenie služby „inému podniku“, pre druhého spoluprácu s vývojovým „partnerom“. V nasledujúcich podkapitolách sú uvádzané prípadové štúdie celkom piatich podnikov, ktoré prezentujú ich skúsenosti v oblasti strategickej spolupráce. Základné informácie zhrňuje tabuľka 3.

Prípadová štúdia o podniku DC Concept, a.s. predstavuje spôsob budovania rozsiahlej siete obchodných partnerov, s ktorými spolupracuje ako na horizontálnej, tak na vertikálnej úrovni. Nasledujúca prípadová štúdia prezentuje drobný podnik, iNexia, s.r.o., ktorého stratégia rastu a rozvoja je založená na strategickej spolupráci. Prípadová štúdia o podniku Wirpo, s.r.o. uvádza skúsenosti obchodného podniku s rôznymi formami strategickej spolupráce od výmeny informácií po spoločný podnik. Štvrtá prípadová štúdia predstavuje ZKL-Výzkum a vývoj, a.s., podnik, ktorý je súčasťou koncernu a okrem obchodu v rámci tohto zoskupenia aktívne spolupracuje aj s externými podnikmi. Posledná prípadová štúdia spracováva prípad podniku, ktorý spolupracuje so svojimi obchodnými partnermi v rámci klasického zmluvného vzťahu (informácie viď v tabuľke 2).

**Tabuľka 2: Základné informácie o spoločnosti IT, s.r.o.**

*Zdroj: autorka na základe informácií od respondenta*

Spoločnosť	IT, s.r.o.
Rok založenia podniku	1993
Sídlo	Brno
Odbor pôsobenia	informačné a komunikačné technológie - služby
Počet zamestnancov	45
Veľkosť podniku <sup>13</sup>	malý
Predmet činnosti (hlavné činnosti)	vývoj identifikačných systémov, plánovanie ľudských zdrojov
Zameranie strategickej spolupráce	obchod, odbyt
Spolupráca s konkurenciou, resp. potenciálnou konkurenciou	nie
Povaha spolupráce	klasický zmluvný vzťah, v závislosti od typu obchodného partnera krátkodobá až dlhodobá
Právny základ	bilaterálne obchodné vzťahy
Charakter spolupráce	dodávateľsko-odberateľské vzťahy
Hľadanie partnerov pre spoluprácu	na základe osobných kontaktov alebo odporúčenia

<sup>13</sup> Podľa klasifikácie EU

**Tabuľka 3: Prehľad základných charakteristík skúmaných podnikov**

Zdroj: autorka na základe informácií od respondentov

Spoločnosť	ZKL – Výzkum a vývoj, a.s.	iNexia, s.r.o.	Wirpo, s.r.o.	DC Concept, a.s.
Rok založenia podniku	1999	2006	1996	2000
Sídlo	Brno	Brno	Brno	Brno
Odbor pôsobenia	strojárstvo – výroba a služby	informačné a komunikačné technológie - služby	strojárstvo – služby	informačné a komunikačné technológie - služby
Počet zamestnancov	20	4	15	27
Veľkosť podniku <sup>14</sup>	malý	drobný	malý	malý
Predmet činnosti (hlavné činnosti)	výskum, vývoj, výroba a distribúcia valivých ložísk, výroba špeciálnych ložísk a komponentov pre železničný a automobilový priemysel	správa počítačových sietí a serverov, vývoj softwarových aplikácií, konzultačné služby, výskum a vývoj v oblasti prírodných vied	obchodná spoločnosť so zameraním na prídavné materiály, technológie pre zváranie a naváranie, žiarové striekanie, riadený predohrev a pod.	vývoj podnikového informačného systému
Zameranie strategickej spolupráce	zdieľanie zdrojov, činností, zdieľanie informácií, výskum a vývoj	zdieľanie zdrojov a informácií, výskum a vývoj	zdieľanie činností, zdieľanie informácií	zdieľanie činností, zdieľanie informácií, výskum a vývoj
Spolupráca s konkurenciou, resp. potenciálnou konkurenciou	áno	áno	áno	áno
Povaha spolupráce	dlhodobá	dlhodobá	dlhodobá	dlhodobá
Počet partnerov v jednej aliancii	2 alebo 3	2, výnimočne 3	2, výnimočne 3	
Účel spolupráce	podpora zvýšenia objemu výroby, rozšírenie výrobného sortimentu, podpora expanzie na zahraničné trhy, vývoj nového výrobku, resp. inovácia výrobku	poskytnutie komplexných služieb zákazníkom, rozloženie rizika, optimalizácia určitých postupov, vývoj a inovácia	využitie obchodných vzťahov partnera a jeho komunikačných kanálov	spolupráca na vývoji softwaru, spolupráca s obchodnými zástupcami
Hľadanie partnerov pre spoluprácu	na základe osobných kontaktov alebo odporúčenia	na základe osobných kontaktov alebo odporúčenia	na základe osobných kontaktov alebo odporúčenia	na základe osobných kontaktov alebo odporúčenia; systém zapojenia záujemcov
Celkový prínos spolupráce	veľmi pozitívny vplyv	veľmi pozitívny vplyv	veľmi pozitívny vplyv	veľmi pozitívny vplyv

<sup>14</sup> Podľa klasifikácie EU

## 5 Závery výskumu

### 5.1 Výsledky kvantitatívneho výskumu

Dotazníkový výskum odhalil mnoho charakteristík strategickej spolupráce, ktoré sú detailne popísané vo výsledkoch dotazníkového výskumu (viď kapitola 5.2 v dizertačnej práci).

Pre lepší prehľad stojí tu stručný súhrn hlavných výstupov, ktoré sú nasledujúce:

- Evidencia existencie strategických partnerstiev medzi malými a strednými podnikmi. Zistenie charakteristických znakov u 72 % (95) podnikov (viď tab. 5 v prílohe 1).
  - Podiel strategickej spolupráce v rámci totožného odvetvia je relatívne vysoký (38 %) – jedná sa zväčša o spoluprácu s potenciálnymi, a nie priamymi konkurentmi.
  - Strategická spolupráca sa realizuje najčastejšie za účelom tvorby, prenosu a využitia znalostí, zdieľania zdrojov a zdieľania činností. Strategická spolupráca vytvorená za účelom zmiernenia konkurenčného boja je málo charakteristická (zistená iba u 8 % prípadov).
- Počet podnikov v jednej aliancii (projekte) je najčastejšie buď 4 a viac alebo 2, trojčlenné aliancie sú menej charakteristické.
- Strategické partnerstvá medzi skúmanými podnikmi sa realizujú predovšetkým v nasledujúcich, najviac typických oblastiach: výskum a vývoj (51 %), výroba (38 %) a služby (25 %).
- Najviac charakteristické účely strategickej spolupráce sú: vývoj / inovácia výrobku (služby; 15 %), získanie komplexných zákaziek (12 %), optimalizácia (výroby, postupov; 11 %).
- Najviac charakteristické sú tie strategické obchodné vzťahy, kde partneri sú rovnocenní (zistené u 67 % podnikov).
- Prvotným predpokladom vytvorenia strategickej spolupráce je dôvera. Spoločné vízie a ciele a spoločné záujmy v oblasti výroby (poskytovania služieb) predstavujú nasledujúce, takmer rovnako preferované predpoklady.
- Prvotným predpokladom udržania spolupráce je dôvera. Je nasledovaná očakávaním, že spolupráca prináša každej strane úžitok. Tretím najdôležitejším predpokladom sú trvalé výhody pre samotný podnik.
- Udržanie spolupráce 61 % podnikov vníma ako náročnú alebo dokonca veľmi náročnú záležitosť (viď graf 1 v prílohe 1).
- 75 % podnikov vníma silnú až veľmi silnú mieru dôvery v rámci strategickej spolupráce (viď graf 2 v prílohe 1).
- 81 % podnikov pociťuje silný až veľmi silný pozitívny vplyv strategickej spolupráce na rast a rozvoj podniku (viď graf 3 v prílohe 1).

- Napriek tomu iba 57 % podnikov hodnotilo, že strategická spolupráca je pre nich dôležitá alebo veľmi dôležitá (viď graf 4 v prílohe 1).
- Najčastejšou právnou formou zabezpečenia strategického partnerstva je obchodná zmluva. U dotazovaných podnikoch prevažujú zmluvy, ktoré presne vymedzujú práva a povinnosti zmluvných strán, a v rámci toho väčšinu tvoria zmluvy, ktoré obsahujú aj zjednanú zmluvnú pokutu. Až 78 % podnikov aplikuje tie dve, viazanejšie formy zmlúv (viď graf 5 v prílohe 1).
- V prípade 44 % podnikov bolo zistené, že strategická spolupráca sa realizuje na základe ústnej dohody alebo voľne konštruovanej zmluvy.
- Výmena majetkových podielov a spoločne založené podniky sú málo charakteristické pre spoluprácu dotazovaných podnikov (zistené iba u 14 % podnikov).
- Najčastejšie dôvody, prečo podniky nespolupracujú na strategickej úrovni je ochrana know how (14 %), spokojnosť so spoluprácou na existujúcej úrovni (12 %) a preferencia, robiť si veci vlastnými silami (11 %).
- Tretinu opýtaných podnikov by motivovala informačná kampaň formou letákov, brožúr a seminárov o možných formách spolupráce. Polovica podnikov o takú kampaň nemá záujem.
- V prípade, že podniky potrebujú poradiť v odbornej otázke, najviac dôverujú univerzitám (40 %). Nasleduje hľadanie odpovede v odbornej literatúre (38 %) a obrátenie sa na iného podniku, resp. obchodného partnera (34%). Dotazované podniky prejavili nízku mieru dôvery voči orgánom JMK a štatutárneho mesta Brna (13 %) a združením a asociáciám (14 %).

## 5.2 Výsledky kvalitatívneho výskumu

Výsledky kvalitatívneho výskumu nadväzujú na výsledky kvantitatívneho výskumu. V rámci jednotlivých prípadových štúdií boli predstavené skúsenosti vybraných podnikov so strategickou spoluprácou. Napriek jednotlivým odlišnostiam je možné nájsť aj mnoho spoločných znakov medzi podnikmi.

Jedným z nich je existencia strategickej spolupráce s konkurenciou alebo potenciálnou konkurenciou. Ako bolo pri osobných rozhovoroch zistené, jedná sa skoro bez výnimky o alianciu s potenciálnymi konkurentmi, čo znamená, že riziko súperenia medzi podnikmi je minimálne. Táto informácia prispieva k doplneniu dotazníkového prieskumu, a na základe nej môžeme predpokladať, že toto zistenie bude pravdepodobne charakteristické pre väčšinu skúmaných prípadov.

U opýtaných podnikoch sú pre vytvorené strategické aliancie najviac charakteristické dvojčlenné vzťahy. Zistenie je v súlade s výsledkami kvantitatívneho výskumu.

Podniky mali aj jednotný názor na prínos strategickej spolupráce pre rast a rozvoj podniku, keď to hodnotili veľmi pozitívne. Aj toto je v súlade s výsledkami dotazníkového prieskumu.

Otázky v rámci rozhovoru sa dotýkali okrem vyššie uvedených aj nasledujúcich ďalších aspektov strategickej spolupráce:

- účel strategickej spolupráce;
- predpoklady vytvorenia strategickej spolupráce;
- otázka dôvery v spolupráci;
- právne zabezpečenie strategickej spolupráce;
- predpoklady udržania strategickej spolupráce.

### 5.2.1 Konkrétne formy strategickej spolupráce

Strategická spolupráca môže mať mnoho foriem. Účelom tejto otázky bolo uvádzať konkrétne príklady z praxe a získať tým ucelenejší prehľad. Súhrn odpovedí uvádza tabuľka 4.

**Tabuľka 4: Najviac charakteristické formy strategickej spolupráce skúmaných podnikov**

*Zdroj: autorka na základe výrokov respondentov*

Podnik	Najcharakteristickejšie formy strategickej spolupráce
DC Concept, a.s.	spolupráca v oblasti obchodu, predaja a servisu, spoločný vývoj informačného systému,
iNexia, s.r.o.	spoločný vývoj informačného systému,
Wirpo, s.r.o.	spolupráca založená na výmene informácií, spolupráca s dodávateľmi – zastupovanie zahraničnej spoločnosti na českom trhu, spolupráca v oblasti výskumu a vývoja, spolupráca za účelom preniknutia na zahraničný trh, spoločný podnik,
ZKL – Výzkum a vývoj, a.s.	spolupráca v oblasti poskytovania služieb, spolupráca v oblasti podpory predaja výrobku, spoločný vývoj výrobku.

V rámci malej vzorky skúmaných podnikov je najviac rozšírená spolupráca v oblasti vývoja. V dvoch prípadoch sa jedná o vývoj informačného systému (DC Concept, a.s., iNexia, s.r.o.) a v dvoch prípadoch o vývoj výrobku v oblasti strojárstva (Wirpo, s.r.o., ZKL VaV). Spolupráca v oblasti obchodu má formu predaja produktu skúmaného podniku prostredníctvom obchodných partnerov (DC Concept, a.s. a jej sieť implementačných a obchodných partnerov), predaja produktu obchodného partnera prostredníctvom skúmaného podniku (Wirpo, s.r.o. – zastúpenie zahraničnej spoločnosti na domácom trhu), spolupráce v oblasti poskytovania služieb (ZKL VaV) alebo formu podpory predaja výrobku prostredníctvom skúmaného podniku (ZKL VaV – certifikácia a overenie kvality výrobkov obchodného partnera). Ďalšími príkladmi sú strategická spolupráca v oblasti poskytovania servisu (DC Concept, a.s. – poskytovanie servisu zákazníkom prostredníctvom partnerov), spolupráca založená na výmene informácií (Wirpo, s.r.o. – dlhodobé obchodné vzťahy založené na výmene informácií), spolupráca za účelom preniknutia na zahraničný trh (Wirpo, s.r.o.) a spoločný podnik (Wirpo, s.r.o.).

Výsledky kvalitatívneho výskumu závisia od splnenia jeho jednotlivých čiastkových cieľov, ktoré boli vymedzené v podkapitole 4.2. Pre lepšiu prehľadnosť sú na tomto mieste znova uvádzané spoločne s vyhodnotením ich naplnenia.

#### I. Predstavenie fungovania strategickej spolupráce na konkrétnych príkladoch podnikov

V rámci prípadových štúdií sú prezentované skúsenosti piatich podnikov z Juhomoravského kraja. Okrem základných informácií o podnikoch tieto štúdie obsahujú mimo iné informácie ohľadne účelu spolupráce, vytvorenia a udržania spolupráce, právneho rámca spolupráce, ďalej sú popísané a graficky znázornené konkrétne formy spolupráce. Preto je tento čiastkový cieľ autorom považovaný za splnený

#### II. Otestovanie pravdivosti niektorých informácií získaných z dotazníkového prieskumu

Pomocou osobných rozhovorov sa v prvom kroku zisťovalo, či podnik, ktorý označil v dotazníku znaky, ktoré vypovedajú o existencii strategickej spolupráce, naozaj má strategického partnera. Ani v jednom prípade sa nezistil nesúlاد medzi odpoveďami v dotazníku a vyjadreniami v rámci osobného rozhovoru, čo je možné hodnotiť pozitívne.

Pravdivosť informácií bola testovaná aj v prípade otázky predpokladov vytvorenia spolupráce. Hľadali sa odlišnosti medzi výstupmi kvantitatívneho výskumu a osobných rozhovorov. Odpovede malej vzorky v rámci kvalitatívneho výskumu kopírovali odpovede ostatných podnikov. Podobne to platí aj v prípade otázky predpokladov udržania spolupráce. Čiastkový cieľ je autorom považovaný za splnený.

#### III. Doplnenie a obohatenie niektorých informácií získaných z dotazníkového prieskumu

Jedná sa predovšetkým o uvádzanie konkrétnych príkladov na strategickú spoluprácu respondentmi a jej grafické znázornenie (viď kapitola 5.3.4 v dizertačnej práci).

Zaujímavé bolo tiež pri rozhovore zistiť, že kým podniky v dotazníku bez výnimky označili možnosť „spolupráca s konkurenciou a potenciálnou konkurenciou“, spolupracujú prakticky iba s poslednou skupinou.

Ďalej bolo vďaka osobným rozhovorom možné získať detailnejší obraz o tom, čo sa chápe pod pojmom dôvera, ktorá bola označená ako v prípade kvantitatívneho, tak aj v rámci kvalitatívneho výskumu za základnú podmienku vytvorenia, ale aj udržania spolupráce. Bolo zistené, že je tento pojem chápaný jednotlivými respondentmi trochu odlišne. Niektorí vymedzili dôveru ako presvedčenie alebo vieru v pozitívne osobné vlastnosti obchodného partnera, napr. spoľahlivosť, diskretnosť, odbornosť,

iní okrem toho chápali pod týmto pojmom aj finančné zdravie a stabilitu partnerského podniku.

Dôležité sú aj vyjadrenia predstaviteľov podnikov k predpokladom vytvorenia a udržania spolupráce, a síce nebol zistený väčší rozdiel medzi ich odpoveďami a výsledkami kvantitatívneho výskumu. Keďže respondenti v kvantitatívnom výskume málokedy využili možnosť doplniť uvedené možné odpovede o vlastnú verziu, výroky skúmaných podnikov v rámci kvalitatívneho výskumu dopĺňujú tento nedostatok aj o také predpoklady spolupráce, ako odborná spôsobilosť obchodného partnera v prípade vytvorenia spolupráce a ochota a chuť spolupracovať v prípade udržania spolupráce.

V rámci osobných rozhovorov respondenti poskytli informácie aj o právnom zabezpečení strategickkej spolupráce. Uvádzali konkrétne typy zmlúv, ktoré využívajú, a tým doplnili informácie o právnom zabezpečení spolupráce. Čiastkový cieľ je autorom považovaný za splnený.

#### IV. Vysvetlenie niektorých informácií získaných z dotazníkového prieskumu

V prípade otázok predpokladov vytvorenia a predpokladov udržania spolupráce bolo zistené, že dôvera je na prvom mieste. Okrem toho, že v rámci osobných rozhovorov respondenti vysvetlili, čo pre nich tento pojem znamená, jeden z nich dal nepriamu odpoveď aj na to, prečo asi došlo k takému vysokému hodnoteniu dôvery na úkor ostatných možných predpokladov. Na základe výroku majiteľa podniku iNexia, s.r.o., sa jedná o veľmi vzácnu vec, a kým ostatné veci, potrebné k spolupráci sa dajú zabezpečiť za peniaze, jedine táto sa nedá.

Prípadová štúdia podniku, ktorý spolupracuje s obchodnými partnermi na základe „klasického“ zmluvného vzťahu zas poukazuje na spôsob uvažovania alebo možnú situáciu v podnikoch, ktoré nemajú strategických partnerov. Prispieva k lepšiemu pochopeniu toho, čo všetko musí byť splnené, aby strategická spolupráca mohla byť realizovaná. Cieľom výskumu nebolo zistiť, ktorá forma spolupráce – strategická alebo klasický zmluvný vzťah – je „lepšia“. Budovanie strategickkej spolupráce formou aliancie je nepretržitý proces, čomu je potrebné venovať dostatok času a energie. I napriek tomu existuje riziko, že spolupráca nebude spĺňať očakávania. V prípade, že opak je pravdou, spoločné pôsobenie podnikov môže mať špeciálny pridaný účinok – synergický efekt, z čoho profitujú všetky zapojené strany, čo je „odmenou“, ktorú rámec klasických zmluvných vzťahov výrazne limituje. Čiastkový cieľ je autorom považovaný za splnený.

Napriek tomu, že kvalitatívny výskum nebol ani zďaleka vyčerpávajúci, prispieva mnohými špecifickými informáciami k celkovým znalostiam o strategickej spolupráci. Umožňuje tým vytvorenie ucelenejšieho obrazu, čím spĺňa svoj hlavný účel.

### 5.3 Vyhodnotenie výskumu z hľadiska hypotéz

*Hypotéza Ia (H1a): Podnikov od spolupráce odrádza ochrana vlastnej know-how.*

Overenie pravdivosti tejto hypotézy je spojené s analýzou najpočetnejších odpovedí na otázku „Prečo Váš podnik doteraz nevytvoril strategickú spoluprácu?“

Testy nepotvrdili štatisticky významný rozdiel medzi tromi najpočetnejšími odpoveďami na otázku, to znamená, že nie je dostatočné množstvo dôkazov na to, aby bolo možné označiť jeden hlavný dôvod, prečo niektoré podniky nemajú strategických partnerov. Je možné však vyzdvihnúť tri dôvody súčasne, ktorými sú: ochrana know-how, spolupráca s partnermi na súčasnej úrovni vyhovuje a preferencia robiť veci vlastnými silami. Hypotéza H1a bola **potvrdená čiastočne**.

*Hypotéza Ib (H1b): Podniky by viac spolupracovali, keby mali viac (teoretických) informácií o spolupráci<sup>15</sup>.*

Hodnotili sa odpovede na otázku: Motivovala by Vás informačná kampaň?

Výsledky štatistického testu **nepotvrdili** platnosť hypotézy H1b, ale kvôli relatívne vysokému počtu odpovedí „áno“, **informačnú kampaň nie je možné vyhlásiť za bezvýznamnú**.

*Hypotéza II (H2): V oblasti strategickej spolupráce prevažujú zmluvné vzťahy, spoločne založené podniky a výmena majetkových podielov nie je charakteristická.*

Hodnotenie na základe otázky: Aké je právne zabezpečenie spolupráce?

Na základe výsledkov štatistického zistenia a štatistického testu, hypotéza H2 bola považovaná za **potvrdenú**.

*Hypotéza IIIa (H3a): Podniky považujú spoluprácu za dôležitý prostriedok rastu a rozvoja podniku.*

Hodnotenie otázky: Ako by ste charakterizovali vplyv spolupráce na rast a rozvoj Vášho podniku?

Na základe jednoznačných výsledkov štatistického zistenia hypotéza H3a bola **potvrdená**.

---

<sup>15</sup> Jedná sa napríklad o dosiahnuteľné výsledky spoluprácou, možné rôzne formy spolupráce, právne zabezpečenie spolupráce.



*Hypotéza IIIb (H3b): Podniky sa nedokážu stotožniť so sieťou (majú slabú sieťovú identitu).*

Na základe stanovených kritérií je možné tvrdiť, že podniky nemajú silnú sieťovú identitu. Miera stotožnenia sa so sieťou je stredná alebo nízka. Hypotéza H3b bola **potvrdená**.

*Hypotéza IV: Hlavným predpokladom pre vytvorenie strategickej spolupráce je dôvera.*

Hodnotenie otázky: Aké sú predpoklady vytvorenia strategickej spolupráce? Dôvera, ako predpoklad vytvorenia spolupráce dostala vysoko najvyššie hodnotenie v porovnaní s ostatnými predpokladmi.

Hypotéza H4 bola **potvrdená**.

*Hypotéza V (H5): V oblasti strategickej spolupráce prevažujú voľnejšie zmluvy.*

Otázka: V prípade, že spolupráca sa realizuje na základe zmluvy, uveďte prosím mieru viazanosti zmluvou.

Podľa výsledkov štatistického testu o zhode podielov voľných a viazanejších zmlúv, môžeme skonštatovať, že existuje významný rozdiel medzi podielom voľných a viazanejších zmlúv. Hypotéza **nebola potvrdená**.

#### **5.4 Návrh metodiky pre tvorbu strategických partnerstiev malých a stredných podnikov**

V odbornej literatúre boli publikované viaceré metodické postupy pre vytvorenie strategickej spolupráce. Na tomto mieste sú uvedené dva, ktoré podľa názoru autorky práce a získaných skúseností v rámci primárneho výskumu považuje za najviac aplikovateľné v každodennej podnikovej praxi (k porovnaniu viď Nenadál, 2006, s. 293).

Prvý model pochádza od autorov Ring – Van de Ven (1994), ktorí tvrdia, že spolupráca je veľmi závislá na čase. Čas považujú za určujúci faktor, pretože vzťahy medzi partnermi sú neustále tvarované spoločnými činnosťami a prostredníctvom interpretácií, ktoré strany z jednotlivých akcií vyvodzujú. Autori tým poukazujú na veľmi silnú sociálnu dimenziu strategickej spolupráce, ktorá sa preukázala aj v priebehu kvalitatívneho výskumu. Ich model sa skladá zo štyroch fáz:

- jednanie medzi potenciálnymi strategickými partnermi,
- formovanie základného rámca spolupráce,
- posúdenie budúceho partnerského vzťahu z hľadiska efektivity, dôveryhodnosti partnera, možných rizík a pod.
- vytvorenie spolupráce, tj. uvedenie a prijatie podmienok spolupráce.

Tomuto postupu neodporuje, ba skôr ju dopĺňa koncepcia autorov Vodáček – Vodáčková (2002, s. 77), ktorí ako východiskový stav stanovujú „otvorený podnikateľský zámer“.

Vytvorenie strategického partnerského vzťahu vnímajú ako proces jednaní medzi stranami, čo vyžaduje predovšetkým:

- umenie nájsť vhodného partnera,
- získať a vyhodnotiť informácie o potenciálnom partnerovi,
- prístup k vhodnému naviazaniu kontaktov s potenciálnym partnerom,
- pripraviť si koncept o priebehu jednaní, v rámci ktorého sa odporúča spresniť nasledujúce:
  - vymedzenie účelu strategického partnerstva,
  - charakteristika spoločného záujmu,
  - hlavné ciele partnerstva a ich zabezpečenie,
  - predstava o riadení strategického partnerstva,
  - záväzky partnerov k zdrojovému zabezpečeniu,
  - zabezpečenie pred následkami rizika,
  - rozdelenie očakávaných ziskov a prínosov zo strategického partnerstva,
  - právne nároky a výnimky,
  - predpokladaná organizačno-právna forma strategického partnerstva a jej štruktúra,
  - záverečné ustanovenia.

K uvedenej metodike sa pripájajú nasledujúce doplňujúce odporúčenia, ktoré vyplývajú z výsledkov výskumu:

- Na budovanie strategického partnerstva sa musia podieľať všetky úrovne manažmentu podniku.
- Šírenie dobrých skúseností podnikov, ktorých stratégia rozvoja je založená na spolupráci môže pozitívne vplyvať na ďalšie podniky a napomáhať k uvedomeniu významnej úlohy partnerstva v obchodných vzťahoch.
- Odporúča sa organizácia seminárov pre MSP, v rámci ktorých je priestor na diskusiu a výmenu skúseností z oblasti strategického partnerstva.

Podpora pozitívneho prístupu k strategickému partnerstvu môže značne prispievať aj akademická sféra. Pre túto oblasť boli formulované nasledujúce odporúčenia:

- Pestovať otvorený prístup k spolupráci v študentoch vysokých škôl.
- Klásť väčší dôraz v rámci výuky na problematiku strategických partnerstiev a synergického podnikania.
- Neustále budovať a udržiavať spoluprácu medzi univerzitami a podnikmi formou spoločných projektov a zadávaním bakalárskych a diplomových prác na tému strategického partnerstva.
- Pokračovať vo výskume v oblasti strategického partnerstva a rozšíriť výskum na celú republiku.

## 6 Vedecký prínos dizertačnej práce

Kvalita dizertačnej práce spočíva v možnosti následného využitia jej výsledkov. Zámerom dizertačnej práce je obohatenie existujúcej teórie o nové poznatky a ich všestranné zužitkovanie v praxi a v oblasti pedagogiky. Prínosy práce boli preto stanovené z hľadiska:

1. teórie podnikateľských sietí,
2. praxe, t.j. aplikácie získaných poznatkov v podnikateľskom prostredí,
3. pedagogiky.

Využitie výsledkov dosiahnutých vo výskume je podmienené ich zverejnením. Postupná publikácia výstupov pre odbornú verejnosť preto sa považuje za veľmi dôležité.

### 6.1 Prínosy dizertačnej práce pre teóriu

Autorka práce by chcela prostredníctvom výstupov práce obohatiť teóriu o strategických partnerstvách, pretože sa domnieva, že táto problematika (ako je uvedené v kapitole 1) je v domácej odbornej literatúre zatiaľ málo rozpracovaná a trpí nedostatkom poznatkov z domácich výskumov. Prínosy dizertačnej práce pre teóriu sú predovšetkým nasledujúce:

- vytvorenie ucelenej teórie o strategických partnerstvách,
- zjednotenie smerodajných prístupov pre strategickú spoluprácu podnikov,
- rozšírenie teórie o nové poznatky založené na synergickom podnikaní a
- vytvorenie metodiky pre tvorbu strategických partnerstiev. – definovať v práci metodiku!

### 6.2 Prínosy dizertačnej práce pre prax

Druhým čiastkovým zámerom autorky je podporiť konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov v Juhomoravskom kraji, čo môže následne pozitívne ovplyvniť rast regiónu. Za hlavné prínosy dizertačnej práce pre prax sa považujú nasledujúce:

- analýza Juhomoravského kraja z hľadiska tvorby strategických partnerstiev,
- kritické hodnotenie príležitostí a bariér založenia strategických partnerstiev v Juhomoravskom kraji z hľadiska podnikov,
- zistenie predpokladov tvorby strategických partnerstiev v Juhomoravskom kraji,
- zistenie skúseností MSP s už existujúcimi podnikateľskými sieťami v kraji a distribúcia týchto skúseností ešte „neskúseným“ podnikom,
- grafické znázornenie štruktúr strategických partnerstiev,
- zistenie najdôležitejších podmienok udržateľnosti strategických partnerstiev,
- zistenie názorov a postojov organizácií podporujúcich podnikanie v ČR na problematiku strategických partnerstiev,
- vytvorenie metodiky, ktorú môžu použiť podnikateľské subjekty v Juhomoravskom kraji.

### 6.3 Prínosy dizertačnej práce pre pedagogiku

Výstupy dizertačnej práce bude možné využiť aj v rámci pedagogickej činnosti. Jedná sa o nasledujúce prínosy v tejto oblasti:

- začlenenie teoretických poznatkov a výstupov z výskumu do predmetov Drobné podnikání (ŘEP)<sup>16</sup>, Založení a řízení podniku (PFO)<sup>17</sup> a Strategický management (ŘEP) vyučovaných na Fakulte podnikatelskej VUT v Brně;
- využívanie súboru prípadových štúdií v rámci cvičení k vyššie uvedeným predmetom;
- využívanie ucelenej teórie o strategických partnerstvách a výsledkov výskumu v rámci špecializovaných kurzov organizovaných Fakultou podnikatelskou VUT v Brně pre podnikateľov.

### 6.4 Diseminácia výstupov dizertačnej práce

V priebehu spracovania výsledkov výskumu bude kladený veľký dôraz na ich prezentáciu na pôde univerzity a pred širšou verejnosťou, preto získané poznatky budú rozšírené formou:

- publikácia v recenzovanom časopise,
- prezentácia na konferencii a
- vystúpenia na odbornom seminári určeného pre podnikateľov.

Splnením uvedených očakávaných prínosov dôjde k naplneniu zámeru dizertačnej práce.

---

<sup>16</sup> Řízení a ekonomika podniku – študijný odbor v rámci magisterského nadväzujúceho štúdia.

<sup>17</sup> Podnikové finance a obchod – študijný odbor v rámci magisterského nadväzujúceho štúdia

## Záver

Rast prepojenosti a vzájomnej závislosti podnikateľských subjektov je trendom, za ktorým stojí technologický rozvoj a globalizácia. V dôsledku toho vznikajú a postupne sa dostávajú do popredia rozmanité formy spolupráce presahujúce rámec klasických kúpno-predajných zmluvných vzťahov. Príkladom môžu byť klastry, joint ventures, fúzie a akvizície, ktoré sú rozšírené aj u nás a dajú sa relatívne jednoznačne vymedziť. Podstatne komplikovanejšia je situácia v prípade „voľnejších foriem“ spolupráce, ktoré vznikajú opakovanými interakciami medzi samostatnými podnikmi za účelom docieľiť spoločného úžitku.

V prípade, že sa spolupráca dotýka niektorej strategickej oblasti podnikania, je možné hovoriť o strategickom partnerstve. Cieľom dizertačnej práce bolo skúmať postojov podnikov k strategickej spolupráci a charakterizovať spoluprácu podnikov v rámci strategických partnerstiev. K dosiahnutiu hlavného cieľa práce boli vytýčené nasledujúce čiastkové ciele:

- koncipovať prehľad o súčasnom stave poznatkov z oblasti spolupráce podnikov,
- analyzovať Juhomoravský kraj z hľadiska predpokladov strategickej spolupráce,
- skúmať postoje podnikateľských subjektov k spolupráci,
- charakterizovať strategické partnerské vzťahy podnikov v Juhomoravskom kraji,
- formulovať závery a odporúčenia v oblasti vytvorenia strategických partnerstiev.

Prostredníctvom zberu a analýzy sekundárnych dát došlo k vytvoreniu uceleného teoretického základu strategického partnerstva, v rámci čoho bol kladený dôraz predovšetkým na:

- vymedzenie jeho základných foriem,
- zistenie faktorov strategickej spolupráce a
- vymedzenie niektorých kľúčových pojmov v súvislosti s problematikou dizertačnej práce.

Autorka práce je vedomá toho, že ani zďaleka nevyčerpala túto širokú tematickú oblasť, ktorá by však už presahovala rámec tejto práce.

V úzkej prepojenosti na výsledky sekundárneho výskumu bol uskutočnený primárny výskum zameraný na skúmanie postojov podnikateľských subjektov k strategickej spolupráci a na charakteristiku strategických partnerských vzťahov podnikov v Juhomoravskom kraji. Skladal sa z kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu. Medzi ich hlavné výstupy je možné zaradiť nasledujúce:

- Strategické partnerstvá medzi skúmanými podnikmi sa realizujú predovšetkým v oblastiach výskumu a vývoja, výroby a služieb.
- Najviac charakteristické účely strategickej spolupráce sú: vývoj / inovácia výrobku (služby), získanie komplexných zákaziek a optimalizácia (výroby, postupov, podnikových procesov).

- Najviac charakteristické sú tie strategické obchodné vzťahy, v rámci čoho partneri sú rovnocenní.
- Najčastejšou právnou formou zabezpečenia strategického partnerstva je obchodná zmluva.
- V oblasti skúmaných strategických partnerských vzťahov prevažujú viazanejšie zmluvy, ktoré sa vyznačujú presným vymedzením práv a povinností strán a vo väčšine prípadov obsahujú aj dohodnutú zmluvnú pokutu.
- Hlavným predpokladom pre vytvorenie strategickkej spolupráce je dôvera.
- Podniky považujú spoluprácu za dôležitý prostriedok rastu a rozvoja podniku.
- Výskum preukázal, že podniky nemajú silnú sieťovú identitu. Zistená miera stotožnenia sa so sieťou je stredná až nízka.
- Najčastejšie dôvody, prečo podniky nespolupracujú na strategickkej úrovni je ochrana know-how, spokojnosť so spoluprácou na existujúcej úrovni a preferencia robiť si veci vlastnými silami.
- Tretinu opýtaných podnikov by motivovala informačná kampaň formou letákov, brožúr a seminárov o možných formách spolupráce.

Vyhodnotenie výsledkov práce nasledoval návrh vlastnej metodiky pre vytvorenie strategického partnerstva. Následne bol formulovaný vedecký prínos práce v oblasti teórie, podnikovej praxe a pedagogiky.

Záverom treba konštatovať, že budovanie strategickkej spolupráce je nepretržitý proces, čomu je potrebné venovať dostatok času a energie. I napriek všetkým úsiliam existuje riziko, že nebude splňať očakávania obchodných partnerov. V prípade, že opak je pravdou, spoločné pôsobenie podnikov môže prinášať špeciálny pridaný účinok – synergický efekt, z čoho profitujú všetky zapojené strany. To je skutočnou „odmenou“ pre spolupracujúce podniky, na rozdiel od klasických zmluvných vzťahov.

Dosahovaním synergických efektov zo spolupráce, môžu MSP v značnej miere prispievať k rozvoju regiónu. Má to obzvlášť veľký význam pre zaostávajúce, pomalšie sa rozvíjajúce regióny, ale aj pre relatívne prosperujúce. Základom úspechu je to, aby malé a stredné podniky si uvedomili význam a potrebu strategickkej spolupráce v náročných podmienkach súčasnej ekonomiky a boli otvorené voči príležitostiam.

## Zoznam použitej literatúry

- ADÁMEK, Petr a kol. 2006. *Regionální hospodářská konkurenceschopnost. Příručka pro představitele veřejné správy. Projekt identifikace klastrů v ČR.* [online]. 19.01.2006 [cit. 05.05.2007]. Dostupné z WWW: <[http://www.jic.cz/files/clanky\\_clanky/regionalni\\_hospodarska\\_konkurenceschopnost\\_118.pdf](http://www.jic.cz/files/clanky_clanky/regionalni_hospodarska_konkurenceschopnost_118.pdf)>.
- ANDERSON, James C. et al. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4. ISSN 1547-7185.
- BARRETT, Rowena – BURGESS, John. 2008. Small firms and the challenge of equality, diversity and difference. *Equal Opportunities International*, vol. 27, no. 3, s. 213–220
- BLAŽEK, L. et al. 2009. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti) - druhá etapa.* 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 349 s. ISBN: 978-80-210-5058-7.
- BONNER, M. J. et al. 2005. Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships. *Journal of Business Research*. 58, p. 1371 – 1380. ISSN: 0148-2963.
- BUZÁDY, Z., TARI, E., 2005: *Stratégiai szövetségek a hazai tulajdonú közép vállalatok körében [Strategické aliancie stredných podnikov]* [online]. [cit. 15.11.2010]. Corvinus Egyetem, Budapest. ISSN 1787-1891. Dostupné z WWW <[http://edok.lib.uni-corvinus.hu/143/1/6\\_mht\\_strat%C3%A9giai\\_sz%C3%B6vets%C3%A9gek.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/143/1/6_mht_strat%C3%A9giai_sz%C3%B6vets%C3%A9gek.pdf)>.
- COLLIS, Jill et al. 2003. *Business research.* 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-98325-4.
- COOKE, Philip – WILLS, David. 1999. Small firms, social capital and the enhancement of business performance through innovation programmes. *Small Business Economics*, vol. 13, no. 3, s. 219-234. ISSN 1573-0913.
- COOKE, Philip. 2002. *Knowledge Economies.* London : Routledge, 2002. ISBN 04-1516-409-5.
- CZECHINVEST. 2002. *Definice malého a středního podnikatele.* [online]. [cit. 19.09.2007]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/definice-msp>>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2009. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. [cit. 6.2.2011]. <[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickyh\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_(cz_nace))>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2009. *Základní makroekonomické ukazovatele regionálních úctů. Jihomoravský kraj 2009* [online]. [cit. 6.2.2011]. Dostupné z WWW <<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2010. *Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2009* [online]. [cit. 25.8.2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010ediciplan.nsf/krajs/2010-1-xb>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2010. *Statistický bulletin – Jihomoravský kraj za rok 2009* [online]. [cit. 25.8.2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/krajs/2010-1-xb>>.

DC CONCEPT, A.S.: *Business partner* [online]. [cit. 20.11.2009]. Dostupné z WWW: <<http://qipartner.cz/cz/business-partner/>>.

DC CONCEPT, A.S.: *Development partner* [online]. [cit. 20.11.2009]. Dostupné z WWW: <<http://qipartner.cz/cz/development-partner/>>.

DC CONCEPT, A.S.: *Middleman partner* [online]. [cit. 20.11.2009]. Dostupné z WWW: <<http://qipartner.cz/cz/middleman-partner/>>.

DC CONCEPT, A.S.: *O informačním systému QI* [online]. [cit. 20.12.2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.qi.cz/cz/o-informacnim-systemu-qi>>.

DC CONCEPT, A.S.: *Solution partner* [online]. [cit. 20.11.2009]. Dostupné z WWW: <<http://qipartner.cz/cz/solution-partner>>.

DC CONCEPT, A.S.: *Typy partnerství* [online]. [cit. 20.11.2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.qi.cz/cz/typy-partnerstvi>>.

DE MAN, Ard-Pieter. 2006. *The network economy: strategy, structure and management*. Edward Elgar Publishing, 190. s. ISBN 9781845428372.

DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

E&Y: *ČR je 25. nejatraktivnější zemí pro fúze a akvizice* [online] 27.1.2011 [cit. 10.2.2011]. Dostupné z WWW: <[http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/e-y-cr-je-25-nejatraktivnejsi-zemi-pro-fuze-a-akvizice/587682&id\\_seznam=>](http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/e-y-cr-je-25-nejatraktivnejsi-zemi-pro-fuze-a-akvizice/587682&id_seznam=>)>.

EDWARDS, Tim – DELBRIDGE, Rick – MUNDAY, Max. 2005. Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest. *Technovation*, vol. 25, no. 10, s. 1119–1127. Dostupné z WWW: <<http://www.sciencedirect.com>>.

EFQM. 2010. *My first step with EFQM Model 2010*. [online] [cit. 10.2.2011]. Dostupné z WWW: <<http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home/4-partnerships-resources>>.

ELFRING, Tom – HULSINK, Willem. 2003. Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, vol. 21, no. 4. p. 409.

ESTÉLYIOVÁ, K.; KORÁB, V. 2010. Síťová spolupráce malých a středních firem v Jihomoravském kraji. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. LVIII(3). p. 41 - 54. ISSN 1211-8516.



- EUROPEAN COMMISSION. 2006. *Best report on the use of indicators in the monitoring and evaluation of SME-related actions. Final report of the export group*. [online]. [cit. 06.05.2007]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/dgs/doc/eval/final\\_report\\_best.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/dgs/doc/eval/final_report_best.pdf)>.
- EUROPEAN COMMISSION. 2007. *DG Enterprise and Industry. Putting SMEs first* [online]. [cit. 10.04.2008]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme\\_envoy.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy.htm)>.
- FLOYD, David – McMANUS, John. 2005. The role of SMEs in improving the competitive position of the European Union. *European Business Review*, vol. 17, no. 2, s. 144–150
- GINEVIČIUS, R. 2010. The effectiveness of cooperation of industrial enterprises. *Journal of Business Economics and Management*. Vol. 11, nr. 2., p 283-296. ISSN 2029-4433.
- GLAISTER, K. W., 1996: UK-Western Europe strategic alliances: Motives and selection criteria. *Journal of Euro – Marketing*, 5,4. ISSN 1528-6967.
- GRANOVETTER, M. 1985. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- GRASENICK, Karin et al. 2008. Trapped in a net: network analysis for network governance. *The journal of information and knowledge management systems*, vol. 38, no. 3, s. 296–314. ISSN 0305-5728.
- GULATI, R, 2007: *Managing network resources: alliances, affiliations and other relational assets*. Oxford University Press, 325 s. ISBN 978-0-19-929935-5.
- GULATI, Ranjay – PURANAM, Phanish. 2009. Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, vol. 20, no. 2. s. 422–440
- HAKANSSON, H. – I. Shenota. 2006. *No business is an island: The network concept of business strategy*. Scandinavian Journal of Management 22(3): 256-270.
- HÄMÄLÄINEN, T. J. – SCHIENSTOCK, G. 2000. Innovation Networks and Network Policies. In: *OECD National Innovation Systems: Workshops and Meetings of the Focus Group on Innovative Firms and Networks (Phase III)* [online]. [cit. 25.06.2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/8/2100869.pdf>>.
- HLAVÁČ, J. 2010. *Fúze a akvizice*. Praha: Oeconomica, 130 s. ISBN 978-80-245-1635-6.
- HOFFMANN, Werner H. 2005. How to manage a portfolio of alliances. *Long Range Planning*, vol. 38. p. 121–143. ISSN 0024-6301.
- HOFMAN, Jiří. 2004. Regionální rozvoj pro úspěšnost malých a středních podniků. In: *Pokrok ve výzkumu MSP (v ČR a na Slovensku): kulatý stůl*. Praha : Oeconomica. ISBN 80-245-0739-0.
- CHILD, J., 2005: *Organization: contemporary principles and practice*. Malden: Blackwell Publishing, 424 s. ISBN 978-1-4051-1658-9.

CHRISTOPHERSON, S. et al. 2007. Power in Firm Networks: What it Means for Regional Innovation Systems. In: *Regional Studies*, vol. 41. no. 9. p. 1223–1236. Routledge.

JÁČ, Ivan – RYDVALOVÁ, Petra – ŽIŽKA, Miroslav. 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno : Computer Press. ISBN: 80-251-0853-8.

JIHOMORAVSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM. 2005. *Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje II* [online]. [cit. 15.12.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=23&TypeID=1>>.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. 2009. *Program rozvoje Jihomoravského kraje* [online]. 13.5.2010 [cit. 15.12.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=118768&TypeID=2>>.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. 2009. *Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje* [online]. 3.8.2009 [cit. 15.12.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=23&TypeID=1>>.

JIHOMORAVSKÝ KRAJ. 2009. *Strategie rozvoje Jihomoravského kraje* [online]. 30.10.2009 [cit. 15.12.2010]. Dostupné z WWW: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=16119&TypeID=2>>.

JOHANNISSON, Bengt – MONSTED, Mette. 1997. Contextualizing entrepreneurial networking. *International Studies of Management & Organization*; vol. 27, no. 3. p. 109

KERN, F. – MUNIER, F. 1999. *The knowledge creation in network: a comparison between firm-network and network of firms* [online]. [cit. 10.11.2008]. Dostupné z WWW: <[http://public.univie.ac.at/fileadmin/user\\_upload/conf\\_EMNet/2005/papers/MunierKern.doc](http://public.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/conf_EMNet/2005/papers/MunierKern.doc)>

KINGSLEY, Gordon. – MALECKI, Edward J. 2004. Networking for competitiveness. *Small Business Economics*, vol. 23, no. 1. ISSN 1573-0913.

KISLINGEROVÁ, E. et al. 2004. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 714 s. ISBN 80-7179-802-9

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck. 428 s. ISBN: 80-7179-847-9.

KORÁB, K. et al. 2007a. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KORÁB, Vojtěch. 2007b. Pokročilé metody v podnikání. In: *International conference – Festive scientific conference on the occasion of 15th anniversary of the establishment of Faculty of Business and Management Brno University of Technology*. 12.–14. 2007. Sborník odborných příspěvků. ISBN 978-80-214-3482-0.

KORÁB, Vojtěch et al. 2008. *Rodinné podnikání*. 1 vyd. Brno : Computer Press. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

LAYCOCK, Martyn. 2005. Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations. *The Learning Organization*, vol. 12, no. 6. ISSN 0969-6474.

LEDNICKÝ, V. – VANĚK, J. 2001. Síťové organizace malých a středních firem. In *Sborník vědeckých prací Ústavu malého a středního podnikání*, díl 6, s. 45-54. ISBN 80-7248-126-6.

LEDNICKÝ, V. – VANĚK, J. 2004. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. Slezská univerzita v Opavě. 191 s. ISBN 80-7248-259-9.

LEWIS, J. D., 1990: Using Alliances to Build Market Power. *Planning Review*, vol. 18, no. 5. ISSN 0094064X.

LUKEŠ, Martin – STEPHAN, Ute. 2004. Malé a střední podniky v ČR a faktory jejich úspěchu. In: *Pokrok ve výzkumu MSP (v ČR a na Slovensku): kulatý stůl*. Praha : Oeconomica. ISBN 80-245-0739-0.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Z., 2002: *Podnikání & synergie*. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 85 s. ISBN 80-7329-025-1.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2006. *Panorama zpracovatelského průmyslu a souvisejících služeb ČR 2005*. [online]. 08.09.2006 [cit. 06.05.2007]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument22214.html>>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2007. *Programy podpory z OPPI*. [online]. [cit. 19.08.2008]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani/oppi/>>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2010. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009*. [online]. [cit. 19.02.2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument76280.html>>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2010. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009*. [online]. [cit. 10.5.2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument76280.html>>.

MÖLLER, K. – RAJALA, A. 2006. *Business nets: classification and management mechanism* [online]. [cit. 10.11.2008]. Dostupné z WWW: <<http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/wp/w407.pdf>>.

MOORE, J. F. 1996. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*. John Wiley & Sons, Ltd.

MOORE, J., F. 2006. *Business ecosystems and the view from the firm*. *Antitrust Bulletin* 51(1): 31.

MYTELKA, Lynn – FARINELLI, Fulvia. 2000. Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness. [online]. In: *UNU/INTECH Discussion Papers*. [Prepared for the meeting on Local Productive Clusters and Innovation Systems in Brazil: new industrial and technological policies for their development. Rio de Janeiro, Sept. 4–6, 2000]. [cit. 2.6.2009]. Dostupné z WWW:

<[http://www.utoronto.ca/isrn/publications/WorkingPapers/Working01/Mytelka01\\_Clusters.pdf](http://www.utoronto.ca/isrn/publications/WorkingPapers/Working01/Mytelka01_Clusters.pdf)>.

NENADÁL, J. 2006. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

OECD. 2000. Local Partnership, Clusters and SME Globalisation. In: *Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies*. Conference for Ministers responsible for SMEs and Industry Ministers Bologna, Italy, 14–15 June 2000 [online] Zpracovali M. J. Enright a I. Ffowcs-Williams. Bologna: OECD. [cit. 25.8.2009] Dostupné z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/20/5/2010888.pdf>>

RING, P. S. – VAN DE VEN, A. H. 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, vol. 19, no. 1, p. 90–118. ISSN 1930-3807.

ŘEZANKOVÁ, H. 2010. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing. 2. vyd. 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

SAMLI, A. Coskun. 2006. Needed a second wave of globalization. *The Marketing Review*, vol. 6, no. 2, s. 149–162

SAUNDERS, Mark et al. 2003. *Research methods for business students*. 3. vyd. Pearson Education Limited. ISBN 0 273 65804 2.

SAUNDERS, Mark et al. 2003. *Research methods for business students*. 3. vyd. Pearson Education Limited. ISBN 0 273 65804 2.

SCHIBANY, A., HÄMÄLÄINEN, T. J., SCHIENSTOCK, G. 2001. *Interfirm co-operation and networking: concepts, evidence and policy* [online]. [cit. 25.8.2009]. Dostupné z WWW: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/7/2100807.pdf>>.

SCHIEMANN, M. 2008. Enterprises by size class – overview of SMEs in the EU. *Eurostat – statistics in focus*. [online]. Luxembourg, 2008, vol. 31. 233 p. [citované 25.4.2006]. Dostupné z WWW: <[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/EN/KS-SF-08-031-EN.PDF)>.

SKOKAN, Karel. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis. 159 s. ISBN: 80-7329-059-6.

SLANÝ, A. a kol. 2006. *Konkurenceschopnost české ekonomiky (vývojové trendy)*. Brno : MU. 375 s. ISBN 80-210-4157-9.

SOKOLT, Ladislav. 2006. *Koncepce podpory MSP na období 2007–2013*. [online]. [cit. 19.08.2008]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument17476.html>>.

SPRENGER, Rolf-Ulrich. 2001. *Inter-firm Networks and Regional Networks*. ADAPT, Bonn. Erkrath : Toennes Satz und Druck GmbH.

SRŠŇOVÁ, J. – FŮZYOVÁ, L. 2003. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-18-0.

SYNEK, M. et al. 2002. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce* [online]. [cit. 19.1.2011]. Dostupné z WWW: <[www.dp.aldaname/Synek%20-%20Jak%20psat%20diplomove%20prace.pdf](http://www.dp.aldaname/Synek%20-%20Jak%20psat%20diplomove%20prace.pdf)>.

SYNEK, M. et al. 2007. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

UNCTAD. 1997. Overview of Activities in the Area of Inter-firm Cooperation. A Progress Report [online]. In: *United Nations Conference on Trade and Development*. Dostupné z WWW: <<http://stdev.unctad.org/compendium/documents/UNCTAD.ITE.EDS.2.pdf>>.

UNESCO. 2008. *International Basic Sciences Programme: Harnessing cooperation for capacity building in science and the use of scientific knowledge* [online]. [cit. 19.7.2009]. Dostupné z WWW: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001627/162712e.pdf>>.

VAN GILS, A., ZWART, P. S., 2009: Alliance Formation Motives in SMEs: An Explorative Conjoint Analysis Study. *International Small Business Journal*, 27, 1: 5-37. SAGE. DOI: 10.1177/0266242608098345.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2002. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. 133 s. ISBN 80-7261-058-9.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Synergie v moderním managementu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4.

WHITE, S. 2005. Cooperative costs, governance choice and alliance evolution. *Journal of Management Studies*, vol. 47, no. 7. ISSN 0022-2380.

WIRPO, s.r.o. 2011. *O společnosti* [online]. [cit. 25.2.2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.wirpo.cz/cs/c/kontakty/kontakty.htm>>.

ZELENÝ, M. 2011. *Krize nebo transformace? Globalizace nebo relokalizace?* Fakulta podnikatelská VUT v Brně (odborná přednáška) 10.5.2011.

ZINELDIN, M., DODOUROVA, M., 2005: Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17, 5. ISSN: 0955-534X.

ZKL Group. 2010. *Výroční zpráva 2009* [online]. [cit. 25.2.2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.zkl.cz/cs/o-nas/vyrocní-zpravy>>.

## **Zoznam tabuliek, obrázkov a grafov**

Tabuľka 1: Počet podnikov vo výberovom a základnom súbore a počet oslovených podnikov .....	17
Tabuľka 2: Základné informácie o spoločnosti IT, s.r.o.....	21
Tabuľka 3: Prehľad základných charakteristík skúmaných podnikov.....	22
Tabuľka 4: Najviac charakteristické formy strategickej spolupráce skúmaných podnikov.....	25
Tabuľka 5: Prehľad odpovedí podnikov na otázku, či majú strategických partnerov - súhrn údajov za celý výberový súbor .....	43

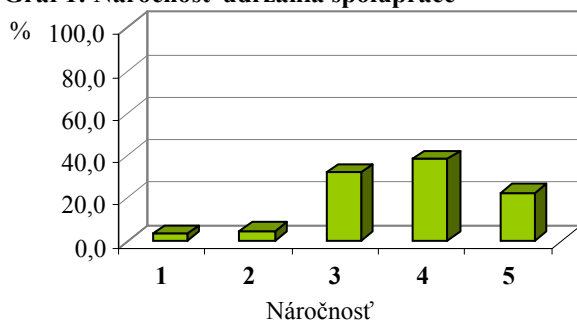
## Prílohy

### Príloha 1: Vybrané tabuľky a grafy

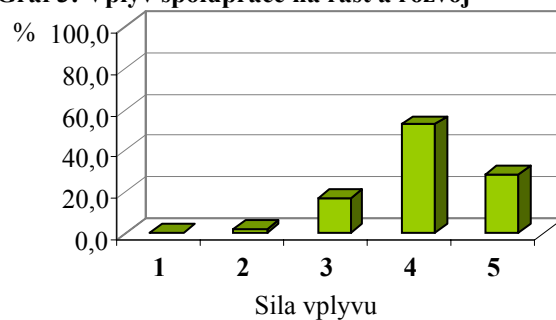
Tabuľka 5: Prehľad odpovedí podnikov na otázku, či majú strategických partnerov - súhrn údajov za celý výberový súbor

Strategická spolupráca s podnikmi z toho istého odboru, s konkurentmi, resp. potenciálnymi konkurentmi			Strategická spolupráca s odberateľmi a dodávateľmi						Celkom	
	Abs.	%	Áno		Nie		Neviem		Abs.	%
			Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%		
Áno	50	38	35	69	16	31	0	0	51	100
Nie	82	62	45	55	32	40	4	5	81	100
Neviem	0	0	–	–	–	–	–	–	–	–
Celkom	132	100	80	–	48	–	4	–	132	100
Celkový počet podnikov so strateg. partnerom			95 (72 %)							

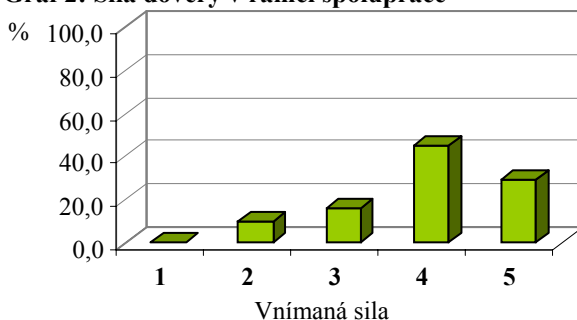
Graf 1: Náročnosť udržania spolupráce



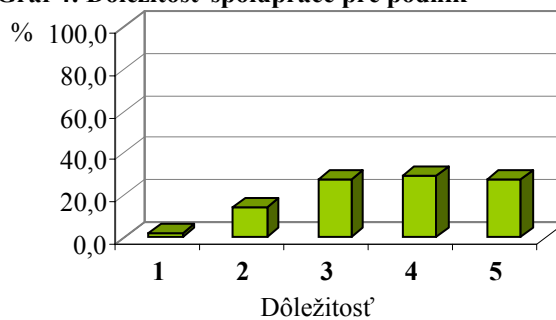
Graf 3: Vplyv spolupráce na rast a rozvoj



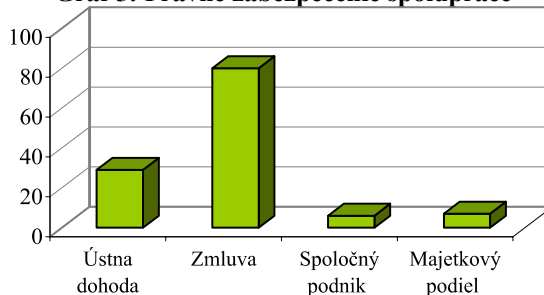
Graf 2: Sila dôvery v rámci spolupráce



Graf 4: Dôležitosť spolupráce pre podnik



Graf 5: Právne zabezpečenie spolupráce



## Príloha 2: Curriculum Vitae

### Osobné údaje

Meno: Kristína Estélyiová  
Adresa: Hlavná 462, 925 81 Diakovce (Slovenská republika)  
Poštová adresa: Stará osada 21/3, 615 00 Brno  
Telefónne číslo: +420 608 857 017  
E-mail: kristina.estelyiova@gmail.com  
Dátum a miesto narodenia: 05.03.1984, Galanta (Slovenská republika)

### Vzdelanie

2007 – doteraz Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská  
Doktorandské štúdium  
Študijný program: Řízení a ekonomika podniku  
2002 – 2007 Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, SR  
Fakulta ekonomiky a manažmentu,  
Študijný odbor: Medzinárodný agrárny obchod a colný dohľad  
Dosiachnutý titul: Ing.

### Ďalšie vzdelanie

11/2009 – 1/2010 Kurz Příprava a řízení projektů  
Titul: Certifikovaný projektový praktikant IPMA Level D  
7/2009 Výskumná stáž, Brennan School of Business, Dominican  
University, Chicago, Spojené štáty  
1/2009 – 6/2009 Študijno-výskumná stáž, Karel de Grote Hogeschool,  
Antwerpen, Belgicko  
11/2008 Výskumná stáž, Wirtschaftsuniversität Wien a Universiteit  
Wien, Viedeň, Rakúsko  
10/2005 – 2/2006 Študijný pobyt, Česká zemědělská univerzita, Praha  
8/2004 – 2/2005 Študijný pobyt Universiteit Gent, Gent, Belgicko

### Pracovné skúsenosti

4/2010 – doteraz Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská  
Administrátor projektu INOINFRA  
11/2009 – 4/2010 Vysoké učení technické v Brně, Útvar transferu technologií  
Kordinátor projektu Regionální kontaktní organizace Jižní  
Morava  
9/2007 – 11/2009 Student Agency, s.r.o.  
Kordinátor provízneho predaja



## Ostatné

- 2008, 2010 Business Point – súťaž pre stredné školy so zameraním na marketing  
Člen organizačného tímu
- 10/2008 Konferencia Entrepreneurship and Small Business in International Aspect  
Člen organizačného tímu

## Vedecká činnosť

- 2011 *Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení podniku: Tematická oblast 2: Rozvoj, řízení a hodnocení výkonnosti podnikových (inovačních) procesů*  
Standardní grant internej grantovej agentúry VUT v Brně č. 1408 (reg. č. FP-S-11-1), riešiteľ
- 2010 *Siete malých a stredných firiem v Juhomoravskom kraji*  
Juniorský projekt v rámci špecifického vysokoškolského výskumu č. 20913 (reg. č. FP-J-11-5), navrhovateľ-riešiteľ
- 2009 *Tvorba sietí malých a stredných podnikov v oblasti obchodu a služieb: juniorský projekt v rámci internej grantovej agentúry VUT v Brně č. 20273 (reg. č. AD179001M1), navrhovateľ-riešiteľ*
- 2008 *Tvorba sietí malých a stredných podnikov vo vybranom sektore hospodárstva: juniorský projekt v rámci internej grantovej agentúry VUT v Brně č. 20517, navrhovateľ-riešiteľ*

## Pedagogická činnosť

- 2011 Fakulta podnikatelská VUT v Brně  
Výuka predmetu: Základy financování a Finance pre 2. roč. bakalárskeho štúdia
- 2009 – doteraz Fakulta podnikatelská VUT v Brně  
Výuka predmetu: Czech Republic pre zahraničných študentov
- 2008 Fakulta podnikatelská VUT v Brně  
Výuka predmetu: Management pre zahraničných študentov
- 2008 Fakulta podnikatelská VUT v Brně  
Výuka predmetu: Business research methods and team consultancy project pre 1. roč. magisterského štúdia

## Jazykové znalosti

- Anglický jazyk aktívne slovom i písmom  
jazyková skúška Cambridge FCE (2004)  
štátna odborná jazyková skúška (2005)
- Holandský jazyk mierne pokročilý stupeň
- Nemecký jazyk pasívne

### Príloha 3: Zoznam publikácií

KORÁB, V., ESTÉLYIOVÁ, K. Rozvojový interaktívny audit, regionálna politika a poznávanie disparít, časť: úloha podnikateľstva v rozvoji regiónu. Brno : Garep, s.r.o. 2007. p. 53–70 (104 p.).

ESTÉLYIOVÁ, K. Podstata inovácií a ich využitie v malých a stredných podnikoch. In *Sborník příspěvků*. Brno : VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 10 s. ISBN 978-80-214-3521-6.

ESTÉLYIOVÁ, K. Skúmanie faktorov úspešnosti malých a stredných podnikov. In *MendelNET 2007: Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia*. Brno : Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 2007. 7 s. ISBN 978-80-903966-6-1.

ESTÉLYIOVÁ, K. Potenciál sietí malých a stredných podnikov v regióne. In *Recenzovaný sborník abstraktů z Mezinárodní Baťovi konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2008*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíne, 2008. 11 s. ISBN 978-80-7318-663-0.

ESTÉLYIOVÁ, K. Siete malých a stredných podnikov ako zdroj konkurencieschopnosti. In *Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovohospodárska fakulta. 4 s. ISBN 978-80-225-2552-7.

ESTÉLYIOVÁ, K. Rola malých a stredných podnikov pri zabezpečení konkurencieschopnosti EU. In *Management, economics and business development in the new European conditions, IV. Mezinárodní vědecká konference*. Brno: FP VUT v Brně, 2008. 9 s. ISBN 978-80-7204-582-2.

ESTÉLYIOVÁ, K. – VAŠKOVIČOVÁ, J. Franchise systems in Czech Republic. In *Entrepreneurship and small business in new economic conditions. VI research meeting among Czech and Spanish academics*. Brno: FP VUT v Brně, 2008. ISBN 978-80-214-3768-5.

ESTÉLYIOVÁ, K. Business Networks of Small and Medium Enterprises – a need or just an option: Evidences from Belgium and the Czech Republic. In: *Economics and Management of Networks – EMNet*, Sarajevo (Bosnia a Hercegovina): University of Sarajevo, 2009, 28 s. Dostupné z [www < http://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Estelyiova\\_01.pdf >](http://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Estelyiova_01.pdf).

ESTÉLYIOVÁ, K. Výskum podnikateľských sietí v Juhomoravskom kraji. In: *Doktorandský workshop*, Brno : Fakulta podnikatelská, VUT v Brně, 2009. 8 s. ISBN 978-80-214-3980-1.

ESTÉLYIOVÁ, K. Research, development and innovation policy in relation to the university – firm cooperation: the case of Belgium. *Cooperation Between Technical Universities and Industrial Enterprises (Putnová, A. – Rašticová, M. et al.)*. Brno: Vutium Press, 2010, s. 84–89. ISBN 978-80-214-4055-5.

ESTÉLYIOVÁ, K.; KORÁB, V. Síťová spolupráce malých a středních firem v Juhomoravském kraji. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2010. LVIII(3). p. 41 - 54. ISSN 1211-8516.

PUTNOVÁ, A.; ŠIMBEROVÁ, I.; RAŠTICOVÁ, M.; ČERNOHORSKÁ, L.; REŽŇÁKOVÁ, M.; CHVÁTALOVÁ, Z.; LUHAN, J.; ŘEŠETKOVÁ, D.; KRÍŽ, J.; MUSILOVÁ, H.; HONZÍK, J.; ESTÉLYIOVÁ, K. *Cooperation between Technical Universities and Industrial Enterprises*. ring. Brno, VUTIUM. 2010. 107 p., p. 84-89. ISBN 978-80-214-4055-5.

ESTÉLYIOVÁ, K.; KORÁB, V. Výskum spolupráce malých a stredných podnikov v Juhomoravskom kraji. In *International workshop for PhD students*. Brno, Fakulta podnikatelská VUT v Brně. 2010. p. 1 - 6. ISBN 978-80-214-4194-1.

ESTÉLYIOVÁ, K.; KORÁB, V. Conditions for making strategic alliances: The case of two enterprises from the South Moravian Region. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2011 (v tlači).